

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN –
KADETTIEN KÄSITYKSIÄ RAJAVARTIOLAITOKSESTA
TYÖNANTAJANA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Mikko Sorasalmi

SM 9
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2020

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Mikko Sorasalmi	
Tutkielman nimi Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittäminen – kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2020	Tekstisivuja 99 Liitesivuja 19
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Rekrytointi on yksi organisaatioiden tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Rajavartiolaitoksessa sen johto- ja esimiestehtävissä toimivien upseereiden rekrytointijärjestelmä on kuitenkin ainutlaatuinen; Rajavartiolaitos ei itse valitse upseereitaan. Maanpuolustuskorkeakoulu tekee opiskelijavalinnat upseerin perusopintoihin, minkä jälkeen opiskelija valitsee itse, haluaako hän työskennellä Rajavartiolaitokselle vai Puolustusvoimille. Rajavartiolaitos voi siis ainoastaan välittää itsestään houkuttelevaa työnantajakuvaa ja vaikuttaa näin opiskelijoiden valintoihin. Tutkielman tavoitteena oli löytää keinoja Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittämiseksi kadettien näkökulmasta.</p> <p>Tutkielmassa hyödynnettiin sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Empiirisen aineiston muodosti webropol -alustalle tehty kysely, johon vastasi 341 kadettia kolmelta eri vuosikurssilta. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että Likert-asteikolla vastattavia väittämiä. Avoimet kysymykset muodostivat tutkielman laadullisen aineiston, joka analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Likert-asteikolla vastattavat väittämät muodostivat määrällisen aineiston, jota analysoitiin kuvailevalla tilastoanalyysillä.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat, että keskeisimmät kadetteja työssä houkuttelevat tekijät ovat mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät, mahdollisuudet edetä uralla sekä hyvä työilmapiiri ja työkaverit. Suomalaisilla työmarkkinoilla Rajavartiolaitos nähtiin työpisteiden huonoja sijainteja lukuun ottamatta kilpailukykyisenä työnantajana. Myös Puolustusvoimiin verrattuna Rajavartiolaitos nähtiin lähes kaikilla osa-alueilla houkuttelevampana työnantajana. Työpisteiden sijainnit ja niiden huono pysyvyys sekä mahdollisuudet edetä uralla nähtiin Rajavartiolaitoksen merkittävimpinä heikkouksina.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittämiseksi tarvitaan sekä viestinnällisiä keinoja että toimintatapojen muutoksia. Joidenkin löydettyjen heikkouksien suhteen kadeteilla voidaan katsoa olevan ainakin osittain virheellinen tai puutteellinen käsitys Rajavartiolaitoksesta. Näitä osa-alueita voidaan korjata suunnitelmallisella kadeteille suunnatulla viestinnällä. Osa työnantajakuvassa olevista heikkouksista vaatii kuitenkin myös toimintatapoihin liittyviä uudistuksia, mikäli Rajavartiolaitos haluaa olla jatkossa kadeteille houkuttelevampi työnantaja.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Rekrytointi, työnantajakuva, työn houkuttelevuus, työnantajan houkuttelevuus, maine, Rajavartiolaitos, kadetti.</p>	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat	2
1.2 Rajavartiolaitoksen rekrytointia ja työnantajakuva käsittelevät tutkimukset	5
1.3 Käsitteiden määrittely	8
1.4 Tutkielman rakenne	10
2. UPSEERIEN REKRYTOINTI RAJAVARTIOLAITOKSESSA.....	12
2.1 Rajavartiolaitos työnantajana.....	12
2.2 Upseerien koulutus- ja rekrytointijärjestelmä.....	15
2.3 Rekrytointiteoriat	16
3. TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	21
3.1 Mielikuvien muodostuminen	22
3.2 Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä	24
3.2.1 Työn houkuttelevuuteen vaikuttavat instrumentaaliset ja symboliset tekijät	25
3.2.2 Erot työnhakijoiden ja työntekijöiden arvottamissa tekijöissä	26
3.2.3 Työnantajakuva muokkaavat viisi osa-aluetta	27
3.2.4 Rajavartijoiden työssään arvostamat tekijät	28
3.2.5 Yhteenveto työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä	29
3.3 Työnantajakuvan kehittäminen.....	31
4. METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	33
4.1 Tieteenfilosofiset perusteet ja lähestymistapa	34
4.2 Kysely aineiston keräysmenetelmänä.....	36
4.3 Tutkielman empiirisen aineiston kerääminen	37
4.4 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	39
4.5 Kvantitatiiviset analyysimenetelmät.....	41
5. TUTKIMUSTULOKSET.....	42
5.1 Kadettien käsitykset työn ja työnantajan houkuttelevuutta lisäävistä tekijöistä.....	42
5.1.1 Työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät	46
5.1.2 Sosiaaliset tekijät	50
5.1.3 Instrumentaaliset tekijät.....	53
5.1.4 Symboliset tekijät	55
5.1.5 Yhteenveto kadeteille tärkeistä tekijöistä työssä ja työnantajassa.....	57
5.2 Kadettien käsitys Rajavartiolaitoksesta työnantajana.....	59
5.2.1 Uraan ja työn sisältöön liittyvät tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa ..	62

5.2.2	Sosiaaliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa.....	65
5.2.3	Instrumentaaliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa	67
5.2.4	Symboliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa.....	70
5.2.5	Yhteenveto Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä	71
5.3	Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien houkuttelevuuden vertailua	73
5.3.1	Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot uraan ja työn sisältöön liittyvissä tekijöissä	77
5.3.2	Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot sosiaalisissa tekijöissä.....	79
5.3.3	Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot instrumentaalisissa tekijöissä.....	79
5.3.4	Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot symbolisissa tekijöissä.....	80
5.3.5	Yhteenveto Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä	81
5.4	Kadettien aselajivalintoihin vaikuttavat taustatekijät	82
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	86
6.1	Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan keskeisimmät vahvuudet ja keinot niiden vahvistamiseksi.....	89
6.2	Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan keskeisimmät heikkoudet ja keinot niiden kehittämiseksi	91
6.3	Tutkielman luotettavuus	95
6.4	Jatkotutkimustarpeet	98
6.5	Lopuksi	99
	LÄHTEET	100
	LIITTEET	104

KUVAT:

Kuva 1. Tutkimusprosessin kokonaiskulku.	5
Kuva 2. Rekrytointiprosessin kokonaiskulku. (Mukailtu Salojärvi 2009, 127–128.)	18
Kuva 3. Mielikuvien muodostuminen. (Mukailtu Karvonen 2005, 52, 78.)	23
Kuva 4 Rajavartiolaitoksen työnantajakuva muodostumisen nelikenttä. (Mukailtu Aula & Heinonen 2011, 12–13.).....	32
Kuva 5. Tutkielman metodologinen eteneminen.	33
Kuva 6. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa vaikuttavien tekijöiden rakentuminen.....	88

TAULUKOT:

Taulukko 1. Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät.	30
Taulukko 2. Eri tekijöiden tärkeys kadeteille työssä ja työnantajassa.	43
Taulukko 3. Empiirisen aineiston analysoinnin yhteydessä päivitetty analyysirunko.	46
Taulukko 4. Yhteenveto kadettien tärkeänä pitämistä tekijöistä työssä ja työnantajassa.....	58
Taulukko 5. Rajavartiolaitoksen kilpailukyky suomalaisilla työmarkkinoilla.	60
Taulukko 6. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa keskeisimmin vaikuttavat tekijät kadettien näkökulmasta.	72
Taulukko 7. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden vertailu Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien välillä.....	75
Taulukko 8. Kadettien varusmiespalveluksen aikaiset joukko-osastot.....	83
Taulukko 9. Varusmiespalveluksen ja kadettien valintojen välinen yhteys maavoimissa.	84

RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN – KADETTIEN KÄSITYKSIÄ RAJAVARTIOLAITOKSESTA TYÖNANTAJANA

1. JOHDANTO

"Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein strategisimpia. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tavoitellun yrityskulttuurin muodossa."
(Salojärvi 2009, 119)

Työnhakijoiden intressit sekä työn että työnantajan suhteen ovat viimeisten vuosikymmenien aikana muuttuneet. Aikaisemmin työntekijöitä on haettu pelkästään ilmoittamalla, mitä työ vaatii ja minkälaista työntekijää haetaan. Nykyään rekrytointi on kuitenkin muuttunut enemmän tasavertaiseksi työnantajan ja työntekijän välillä. Työnhakijat ovat perinteisten vetovoimatekijöiden kuten palkan ja etenemismahdollisuuksien lisäksi entistä kiinnostuneempia muun muassa työnantajan joustavuudesta, arvomaailmasta, visioista, yrityskulttuurista, mahdollisuudesta vaihtaa tehtävää, työn itsenäisyydestä, organisaation imagosta sekä työntekijöiden jaksamisesta huolehtimisesta. (Pitkänen 2001, 76.)

Rekrytointia merkittävästi helpottava tekijä on positiivinen maine työnantajana, joka parhaimmillaan sekä edistää rekrytointia että työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Työnantajakuvasta huolehtivat organisaatiot pystyvät houkuttelemaan paremmin uusia lahjakkaita työntekijöitä, ja positiivisen työnantajakuvan omaava organisaatio saakin enemmän ja parempia työhakemuksia. (Salojärvi 2009, 125–126; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75–76.) Organisaation hyvää mainetta voidaankin käsitellä myös organisaation vetovoimaisuuden näkökulmasta, sillä hyvämaineinen organisaatio on sidosryhmiensä (mukaan lukien työntekijöiden) ensimmäinen valinta (Aula & Mantere 2005, 35–36).

Houkuttelevan työnantajakuvan rakentamisella on Rajavartiolaitoksen upseereiden rekrytoinnissa korostunut merkitys, sillä upseereiden rekrytointijärjestelmä on ainutlaatuinen;

Rajavartiolaitos ei itse valitse sen johto- ja esimiestehtävissä toimivia upseereita. Maanpuolustuskorkeakoulu tekee opiskelijavalinnat upseerin perusopintoihin, minkä jälkeen opiskelija valitsee itse, haluaako hän työskennellä Rajavartiolaitokselle vai Puolustusvoimille. Rajavartiolaitoksen ainoa keino upseereiden rekrytoinnissa on siis välittää itsestään houkuttelevaa työnantajakuva ja vaikuttaa näin opiskelijoiden valintoihin.

Tutkielman tavoitteena oli löytää keinoja Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittämiseksi kadettien näkökulmasta. Tutkimuksen tarve on syntynyt huolesta rekrytoida Rajavartiolaitoksen palvelukseen soveltuvaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Tutkimustulosten avulla Rajavartiolaitos pystyy rakentamaan itsestään kuvaa houkuttelevana työnantajana ja vaikuttamaan näin sen palvelukseen hakeutuvan henkilöstön määrään ja laatuun.

Tätä tutkielmaa tehdessään on tutkija itse työskennellyt Rajavartiolaitoksen virkamiehenä lähes kuusi vuotta ja ennen tätä suorittanut sotatieteen kandidaatin opinnot. Johtuen lähes kuuden vuoden työsuhteen tuomasta kokemuksesta ja sen aikana muiden virkamiesten kanssa käydyistä keskusteluista, on tutkielman aihe tutkijalle henkilökohtaisesti tuttu. Tutkimusote on tästä huolimatta pyritty säilyttämään läpi tutkimuksen objektiivisena luotettavien tutkimustulosten takaamiseksi. Tutkijan omia aiempia kokemuksia ja käsityksiä ei ole kuitenkaan voitu tutkielmaa tehdessä täysin sivuuttaa. Tästä syystä jotkin tutkijan urallaan tekemiin omiin empiirisiin havaintoihin pohjautuvat käsitykset ovat johtaneet joihinkin hypoteeseihin tutkittavasta aiheesta. Näiden hypoteesien testaamiseksi on tutkielmassa tehty joitakin valintoja liittyen empiirisen aineiston keräämiseen ja analysointiin. Kaikki tutkijan omiin kokemuksiin perustuvat valinnat on raportoitu seikkaperäisesti tutkielman aineiston keräämistä ja analysointia käsittelevissä luvuissa. Tutkijan omien hypoteesien merkitystä tutkimustulosten luotettavuudelle tullaan lisäksi arvioimaan tutkielman viimeisessä luvussa.

1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat

Tutkielman aihe "Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittäminen – kadettien käsityksiä rajavartiolaitoksesta työnantajana" on Raja- ja merivartiokoulun esittämä. Tarve tutkimuksen tekemiselle on syntynyt huolesta rekrytoida Rajavartiolaitoksen johto- ja esimiestehtäviin soveltuvaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Tutkielman perimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten Rajavartiolaitos voisi kehittää työnantajakuvaansa saadakseen jatkossa palvelukseensa entistä ammattitaitoisempaa ja kyvykkäämpää henkilöstöä.

Työyhteisöä koskevien mielikuvien kehittämisessä voidaan katsoa olevan neljä vaihetta, jotka ovat:

1. Tutkimusvaihe, jossa selvitetään millainen kuva sidosryhmällä meistä tällä hetkellä on. Tässä yhteydessä tulee selvittää, mitä huonoa ja hyvää imagossamme on, ja vastaavasti millainen on kilpailijoidemme imago. Lisäksi täytyy selvittää, mitä asioita tavoittelemamme sidosryhmä arvostaa.
2. Tavoitteiden asettaminen, eli millaisen kuvan haluamme meistä olevan tavoitellulla sidosryhmällä. Tässä yhteydessä tulee selvittää omat ja kilpailijoiden todelliset vahvuudet sekä määrittää tavoiteltu imago.
3. Toimenpiteiden valinta ja toteutus. Tässä yhteydessä mahdolliset toimintatavat jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä toimintatapojen ja yhteisökuulttuurin kehittämiseen.
4. Viimeisenä vaiheena on tehtyjen muutosten tulosten mittaaminen ja seuranta.

(Karvonen 2005, 118–119.)

Rajavartiolaitoksen työnantajakuva kehittäminen edellyttäisi siis kaikkien edellä kuvailtujen vaiheiden toteuttamisen. Tutkielman rajatusta laajuudesta johtuen on tämän tutkielman painopisteenä vaihe yksi eli tutkimusvaihe. Tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi täytyi selvittää kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana, sekä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet näiden käsitysten muodostumiseen. Lisäksi täytyi selvittää, mitä asioita kadetit odottavat ja arvostavat tulevassa työssään ja työnantajassaan. Koska tutkielman perimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin Rajavartiolaitoksen työnantajakuva kehittäminen, tullaan vaiheessa yksi saatujen tulosten pohjalta sekä aiempia tutkimuksia ja Rajavartiolaitoksen henkilöstöjohtamista määrittäviä asiakirjoja hyödyntäen toteuttamaan myös vaiheet kaksi ja kolme. Vaiheessa kaksi määritellään Rajavartiolaitokselle tavoiteltava työnantajakuva Rajavartiolaitoksen omien asiakirjojen, aiempien tutkimusten ja vaiheen yksi tulosten avulla. Vaiheessa kolme esitetään vaiheiden yksi ja kaksi perusteella toimenpiteitä työnantajakuva kehittämiseksi. Edellä esitettyjen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys:

- Miten Rajavartiolaitoksen houkuttelevuutta työnantajana voidaan kadettien näkökulmasta kehittää?

Alatutkimuskysymykset:

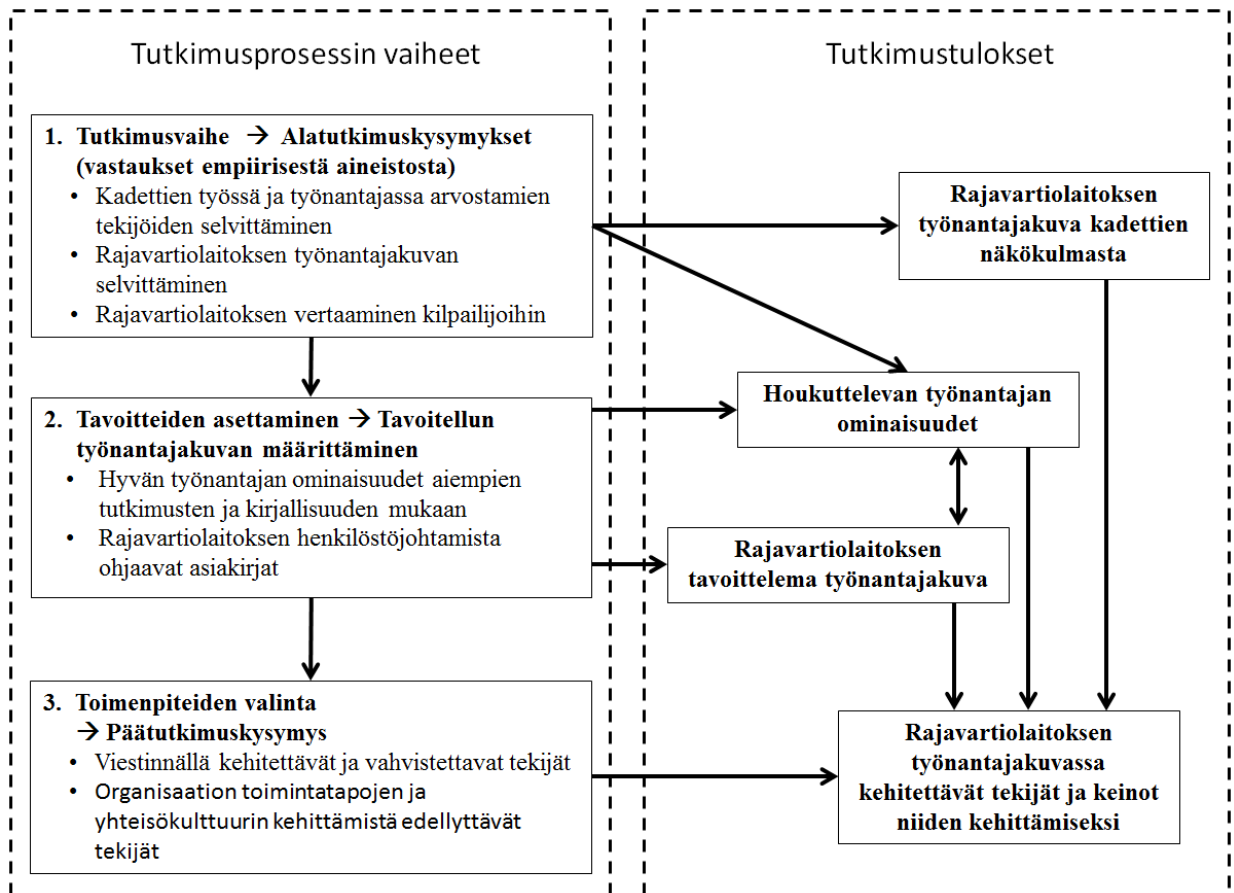
- Mitkä tekijät kadettien näkökulmasta tekevät työstä ja työnantajasta houkuttelevan?

- Millainen on kadettien käsitys Rajavartiolaitoksesta työnantajana?
- Mitkä tekijät parantavat tai vähentävät Rajavartiolaitoksen houkuttelevuutta työnantajana Puolustusvoimiin verrattuna?
- Mitkä taustatekijät vaikuttavat kadettien aselajivalintoihin?

Alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin toteuttamaan edellä esitetyn mallin ensimmäinen vaihe (tutkimusvaihe) eli muodostamaan kuva kadettien odotuksista tulevalle työlle ja työnantajalle, sekä heidän nykyisistä käsityksistään Rajavartiolaitoksesta. Kadettien odotusten ja käsitysten lisäksi etsittiin taustatekijöitä, joilla oletettiin olevan vaikutusta kadettien valintoihin. Vaihetta kaksi (tavoitteiden asettaminen) sivutaan tutkielman pääluvuissa kaksi, kolme ja viisi. Luvuissa kaksi ja kolme esitellään Rajavartiolaitosta työnantajana sekä tarkastellaan aiempien tutkimusten pohjalta tekijöitä, joita työnantajissa arvostetaan. Luvussa viisi raportoitavilla tutkimustuloksilla täydennetään käsitystä tavoiteltavasta työnantajakuvasta (mitä tekijöitä kadetit odottavat työltä ja työnantajalta). Vaiheiden yksi ja kaksi perusteella toteutetaan tutkielman johtopäätöksissä vaihe kolme (toimenpiteiden valinta) eli esitetään toimenpiteitä Rajavartiolaitoksen houkuttelevuuden parantamiseksi. Vaihe neljä (seuranta) edellyttäisi uuden tutkimuksen tekemistä tässä tutkielmassa esitettyjen toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen.

Tutkielman tavoitteena ei ollut tuottaa tai toimeenpanna valmista viestintä- tai toimenpidesuunnitelmaa työnantajakuvaan kehittämiseksi, vaan antaa rekrytoinnista vastaaville tahoille osa-alueet, joihin työnantajakuvaan rakentamisessa tulisi keskittyä. Johtopäätöksissä keskitytäänkin tutkimustuloksina löydettyjen Rajavartiolaitoksen keskeisimpien vahvuuksien ja heikkouksien syiden tunnistamiseen ja mahdollisiin toimenpiteisiin niiden kehittämiseksi. Johtopäätöksissä pyritään esittämään Rajavartiolaitoksen vahvuuksina esiintyvät ominaisuudet, joita tulisi tuoda aktiivisesti esiin viestinnässä sekä pyrkiä vahvistamaan organisaation sisällä. Heikkouksien osalta esitetään viestinnällä kehitettävät osa-alueet (miltä osin kadettien käsitykset ja todellisuus eivät kohtaa) sekä mahdolliset organisaation toimintatapojen ja yhteisökuulttuurin kehittämisen osa-alueet (miltä osin käsitykset ovat totuudenmukaisia ja edellyttävät toimintatapojen muutosta). Tutkimusprosessin kokonaiskulku on esitetty kuvassa 1. Kuvio toimii myös tutkielman teoreettisena viitekehyksenä Rajavartiolaitokseen liittyvien mielikuvien muokkauksessa. Kuviossa on esitetty tutkimusprosessin vaiheet ja niistä saatavat tulokset sekä tulosten suhde toisiinsa.

Kuva 1. Tutkimusprosessin kokonaiskulku.



1.2 Rajavartiolaitoksen rekrytointia ja työnantajakuva käsittelevät tutkimukset

Rekrytointia ja työnantajakuva muodostumista on tutkittu ympäri maailmaa niin yksityisen sektorin organisaatioissa kuin julkisissa virastoissa. Kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimuskenttään ilmiöstä on perehdytty tarkemmin luvussa kolme "Työnantajakuva muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät". Rajavartiolaitoksen työnantajakuva käsittelevät tutkimukset ovat tähän asti painottuneet tarkastelemaan työnantajakuva nimenomaan rekrytoinnin näkökulmasta, mutta myös työmotivaation ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. Tässä alaluvussa on esitelty tämän tutkielman kannalta olennaisimpia Rajavartiolaitoksen rekrytointia ja työnantajakuva käsitteleviä tutkimuksia.

Heikki Ahtiainen tutki Rajavartioiden rekrytointia kahdessa eri opinnäytetyössä, joiden aiheet olivat "Rajavartioiden rekrytointi Kaakkois-Suomen rajavartiostossa" (2004) ja "Rajavartiolaitos rekrytoi: nuori tule rajalle - rajavartijaksi" (2006), joista jälkimmäinen oli pro gradu -tutkielma. Ensimmäisessä tutkielmassa keskityttiin pitkälti rajavartioiden rekrytointijärjestelmään Rajavartiolaitoksen asiakirjojen ja käytännön toteutuksen näkökulmasta (Ahtiainen 2004, 1–3). Pro gradu -tutkielmassa puolestaan keskityttiin

rajavartijoiden näkemyksiin ja mielipiteisiin Rajavartiolaitoksesta työnantajana, joten tutkielma oli asetelmaltaan lähempänä tätä tutkielmaa. Ahtiaisen työ oli kuitenkin rajattu käsittelemään pelkästään rajavartijoiden henkilöstöryhmää ja heidän rekrytointiaan. Lisäksi tutkielman empiirinen aineisto kerättiin jo rekrytoituilta (rajavartijan peruskurssilla opiskelevilta) henkilöiltä, joten tutkielman tulokset kertovat osin rajavartijoiden käsityksiä Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta. Ahtiaisen pro gradu -tutkielman keskeisimpiä tutkimustuloksia tämän tutkielman näkökulmasta olivat:

1. Tärkein syy Rajavartiolaitokseen hakeutumiseen on varma työpaikka kurssilta valmistuttua.
2. Keskeisimmät kanavat tiedon saamiseksi Rajavartiolaitoksesta ovat varusmiespalveluksen suorittaminen Rajavartiolaitoksen varusmiesyksikössä sekä jo Rajavartiolaitoksessa työskentelevät virkamiehet.
3. Rajavartiolaitoksessa työskentelevät ovat tyytyväisiä työnantajaansa (positiivinen sisäinen työnantajakuva).

(Ahtiainen 2006, 31, 49–52.)

Jani Miettinen tutki esiupseerikurssin tutkielmassaan "Rajavartiolaitoksen työnantajakuva rajavartijoiden rekrytinnin näkökulmasta" (2012) rajavartijan peruskurssille hakeneiden henkilöiden käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Miettisen työn rajausta muistuttaa näin ollen enemmän tämän tutkielman asetelmaa, jossa keskitytään ulkoiseen työnantajakuvaan. Myös Miettisen tutkielmassa kohderyhmänä olivat ainoastaan rajavartijat. Miettisen tutkimustulokset olivat ainakin osin yhteneviä Ahtiaisen (2006) tutkielman kanssa. Tulokset osoittavat, että monet rajavartijaksi hakeutuvat näkevät houkuttimena rajavartijaksi hakeutumisessa varman työpaikan. Lisäksi monet vastaajista pitivät tärkeänä rajavartijan työssä työn monipuolisuutta, mikä lisäsi ammatin houkuttelevuutta. Miettisen mukaan hakijoilla on kuitenkin tältä osin osittain vääristynyt työnantajakuva, sillä työn monipuolisuuden osalta eivät hakijoiden odotukset täysin kohdanneet todellisuuden kanssa. Miettisen mukaan rekrytinnissa olisikin tuotava esille todenmukainen kuva rajavartijoiden ensimmäisistä työtehtävistä eikä ainoastaan koko tehtäväkentästä. Miettisen johtopäätösten mukaan Rajavartiolaitos ei kilpaile rajavartijaksi hakevista Puolustusvoimien kanssa, vaan tässä henkilöstöryhmässä muut sisäisen turvallisuuden organisaatiot, kuten poliisi, kilpailevat samoista työntekijöistä. (Miettinen 2012, 14, 26–29.)

Markus Tuomisto tutki pro gradu -tutkielmassaan "Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva – rajavartijan peruskurssi 19:n käsityksiä työstään ja työnantajastaan" (2017) Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan rajavartijoiden näkökulmasta. Tuomisto teki kyselyn

samalle peruskurssille, jota Miettinen (2012) oli tutkinut viisi vuotta aikaisemmin. Tuomiston tutkielman painopiste oli sisäisen työnantajakuva ja työmotivaation tutkimisessa. Myös Tuomiston tutkimustulokset osoittavat, että rajavartijat näkevät Rajavartiolaitoksen varmana ja luotettavana työnantajana. Tutkimustulokset myös osoittivat oikeaksi Miettisen (2012, 26) tekemän johtopäätöksen rajavartijoiden virheellisistä käsityksistä työn monipuolisuuteen liittyen, sillä Tuomiston tuloksissa työn sisällön yksipuolisuus nousi esille kehitettävänä osa-alueena. Muita esille nousseita puutteita työnantajakuvassa olivat organisaatiota leimaava byrokraattisuus ja joustamattomuus. (Tuomisto 2017, 5, 61–62.)

Maisa Anttila (2018) tutki rajavartijan peruskurssille hakeutuvien mielikuvia Rajavartiolaitoksesta ja rajavartijan työstä. Tutkimusaineiston muodosti rajavartijan peruskurssi 27. hakeneille lähetetty kysely. Anttilan tutkimustulokset mukailevat osin Miettisen (2012) tutkielman tuloksia, sillä yleisimpänä rajavartijaksi hakeutumisen syynä pidettiin kiinnostavia, monipuolisia ja vaihtelevia tehtäviä. Myös työn kokeminen merkitykselliseksi ja omien arvojen mukaiseksi koettiin syyksi hakeutua rajavartijaksi. Negatiivisina tekijöinä jotkin hakijoista näkivät työpaikan mahdollisen sijainnin; osa hakijoista ei haluaisi muuttaa työn perässä joidenkin hallintoyksiköiden alueelle. Anttila nostaa tuloksissaan esiin hakijoiden mielikuvien ja todellisen työnantajatietämyksen välisen eron. Monilla hakijoista ei ollut realistista kuvaa rajavartijan työtehtävistä eikä Rajavartiolaitoksen tehtävistä. Anttila toteaa johtopäätöksissään rekrytointiviestinnässä tapahtuvan tehtävien ja työn monipuolisuuden korostamisen lisäävän työn houkuttelevuutta, mutta johtavan mielikuvien ja todellisuuden eroamiseen, jolloin hakupäätöksen taustalla olleet mielikuvat eivät toteudu työssä. (Anttila 2018, 7, 10 17–20, 26–27.)

Aiempia tutkimuksia tarkasteltaessa on olennaista huomata, että kaikissa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaa tai rekrytointiprosessia koskevissa tutkimuksissa on aikaisemmin tutkimuksen kohdejoukkona ollut rajavartijoiden henkilöstöryhmä. Upseereita koskevia vastaavia tutkimuksia ei Rajavartiolaitoksessa näin ollen ole tehty. Verrattaessa Rajavartiolaitoksessa palvelevia eri henkilöstöryhmiä täytyy muistaa, että henkilöstöryhmien tehtävät ja rekrytointiprosessit eroavat olennaisesti toisistaan. Tästä syystä Rajavartiolaitoksessa aiemmin tehtyjen tutkimusten tulokset eivät ole sellaisenaan täysin vertailukelpoisia tämän tutkielman tulosten kanssa. Tutkielman johtopäätöksissä vertaillaan tuloksia edellä esitettyjen tutkimusten tuloksiin soveltuvilta osin.

1.3 Käsitteiden määrittely

Tässä tutkielmassa selvitetään Rajavartiolaitoksen työnantajakuva kadettien näkökulmasta, ja keskiössä oleva käsite on *työnantajakuva*. Työnantajakuvaan ja sen määrittelyyn liittyy läheisesti useita muita tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käytettäviä käsitteitä, kuten imago, maine ja brandi (suomeksi myös brändi). Tutkittaessa tällaisia abstrakteja käsitteitä on käsitteet ja niiden väliset suhteet määriteltävä. Tämän tutkielman taustoittamiseksi käytetyssä lähdeaineistossa esiintyy useita toisiaan lähellä olevia käsitteitä, joiden merkitys ja tulkinta joko eroavat tai ovat lähes samanlaiset tutkijasta tai kirjoittajasta riippuen. Tässä alaluvussa on pyritty määrittelemään tutkielmassa esiintyvät keskeisimmät käsitteet sekä niiden väliset suhteet siten, kuin tutkija on tarkoittanut ne ymmärrettäväksi tässä tutkielmassa. Alla on esitetty ensin kirjallisuudesta löytyviä määrittelyjä tutkielmassa esiintyville käsitteille, minkä jälkeen keskeisimmille käsitteille on johdettu omat tässä tutkielmassa käytetyt määritelmät.

Imago (image)

Yksityisellä sektorilla käytetään yleisesti termiä "imago" (englanniksi "image"), jolla tarkoitetaan liikeyrityksen itsestään antamaa kuvaa. Vaikka englannista käännetty termi viittaakin visuaaliseen kuvaan jostakin asiasta, ymmärretään termi myös mentaalisisessä merkityksessä mielikuvaksi. Imagon muodostumiseen vaikuttavat yrityksen viestinnän vastaanottajan asenteet, luulot ja vastaanotettujen viestien vaihtelevat tulkinnat. Imago ei siis koskaan ole yksin organisaation itsensä sellaisenaan luoma. Imagon synonyymina voidaan pitää myös suomen kielessä käytettyä termiä "yrityskuva". (Karvonen 2005, 38–39; Jaskari 2004, 28.)

Maine (reputation)

Kun imagolla on tarkoitettu "kuvaa" jostakin asiasta, on maineella tarkoitettu sitä, miten joku asia on suullisesti pyritty kertomaan tai esittämään. Koska maine on jotain mikä välittyy kerrottuna, liittyy maineeseen aina myös kuulijan arvio kohteesta. Näin ollen maine syntyy aina kohdetta tarkastelevien yksilöiden tulkinnoissa ja mielikuvissa. (Aula & Mantere 2005, 31–32; Karvonen 2005, 46–47.)

Brandi (brand)

Alkuperäisellä termillä brandi on viitattu karjatiloiilla tehtyihin polttomerkkeihin, jotka ovat ilmaisseet, kenelle karja kuuluu. (Pitkänen 2001, 25). Brandista puhuttaessa linkitetäänkin se Aulan ja Heinosen (2002) mukaan ensisijaisesti organisaation tuotteisiin ja palveluihin eikä siis organisaation maineeseen kokonaisuudessaan. Tästä syystä termiä "yritysbrandi" ei

pitäisikään käyttää ollenkaan (Aula & Heinonen 2002, 227). Pitkäsen mukaan voidaan brandi puolestaan tänä päivänä määritellä tarkoittamaan kaikista negatiivisista ja positiivisista vaikutelmista muodostuvaa kuvaa tuotteesta ja sen takana olevasta henkilökunnasta ja viestinnästä. Olennaista Pitkäsen (2001) mukaan on, että brandi on tunnettu halutussa kohderyhmässä (Pitkänen 2001, 25).

Edellä kuvailtuja käsitteitä tarkasteltaessa voidaan huomata, ettei niiden määrittely ole aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa täysin yksiselitteistä, ja käsitteiden merkitykset ovat hyvin lähellä toisiaan. Osa tutkijoista näkee tänä päivänä ainakin käsitteiden imago ja maine tarkoittavan käytännössä samaa asiaa, ja käsitteiden keskeisin ero liittyykin lähinnä sanojen etymologiaan, mikä käy osin ilmi yllä esitetyistä eri lähteistä löydetystä määritelmästä. Karvosen mukaan "maine" sopii kuitenkin nykypäivänä "imagoa" paremmin yhteiskuntatieteeseen ja viestinnän tutkimukseen (Karvonen 2005, 46–47). Kansainvälisessä tutkimuksessa maineelle ja imagolle usein synonyymina käytetty termi "brand" (suom. brandi tai brändi) eriytetään suomalaisessa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa yleensä tarkoittamaan johonkin tiettyyn tuotteeseen tai tuotemerkkiin liittyvää brandia (esimerkiksi Aula & Heinonen 2002).

Sama terminologia ilmenee myös työnantajakuva käsittelevissä kansainvälisissä tutkimuksissa, joissa ei myöskään ole yhdenmukaisesti käytetty tai yksiselitteisesti määritelty käsitteitä. Kansainvälisessä tutkimuksessa työnantajakuvasta puhuttaessa käytetään vastaavasti termejä "employer image" (suom. työnantajakuva) (mm. Pingle & Sodhi 2011, 20), "employer brand" (suom. työnantajabrandi) (mm. Fombrun & Van Riel 2004, 9) ja "employer reputation" (suom. työnantajamaine) (mm. Cable & Turban 2001, 124), joista kaksi viimeisintä termiä ovat yleisimmät työnantajakuva käsittelevässä kansainvälisessä tutkimuksessa. Termejä on myös joissakin tutkimuksissa yhdistetty käyttämällä työnantajakuvasta käsitettä "employer brand image" (mm. Collins & Stevens 2002, 2). Osassa tutkimuksista on taas käytetty ilmiöstä yksinkertaista ja kuvaavaa termiä "employer attractiveness" (suom. "työnantajan houkuttelevuus") (mm. Lievens & Highhouse 2002).

Tämän tutkielman teoriaa käsittelevässä osuudessa tullaan käyttämään kaikkia yllä mainituista käsitteistä johtuen niiden monimuotoisesta esiintymisestä lähdekirjallisuudessa ja aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Vaikka kaikki tässä tutkielmassa lainatut tutkijat ja kirjoittajat eivät ole todennäköisesti nähneet kaikkia yllä mainittuja käsitteitä toistensa yksiselitteisinä synonyymeinä, ei tässä tutkielmassa pyritä luomaan näiden termien välille keinotekoisia eroja. Termien monimuotoinen esiintyminen alan tutkimuksessa ja niiden

semanttiset erot tiedostetaan, mutta itse tutkielman kohteena olevaan ilmiöön niillä ei ole merkittävää vaikutusta. Tässä tutkielmassa puhuttaessa brandista, imagosta ja maineesta, mukaillaan Karvosen (2005, 38–39) ja Jaskarin (2004, 14) määritelmää imagosta, jonka mukaan sillä tarkoitetaan henkilön tai yrityksen itsestään viestimää kuvaa, joka muotoutuu lopullisesti vastaanottajan tulkinnoista. Näin ollen tässä tutkielmassa kaikilla edellä mainituilla termeillä tarkoitetaan organisaation viestinnän kohteen muodostamien mielikuvien ja asenteiden kokonaisuutta organisaatiosta.

Työnantajakuva

Tässä tutkielmassa työnantajakuvalla tarkoitetaan mainetta, imagoa ja brandia, jossa edellä kuvatut viestinnän kohteet, vastaanottajat ja tulkitsijat tarkkailevat organisaatiota ja sen ominaisuuksia työnantajana. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen työnantajakuvaan (organisaation nykyiset työntekijät) ja ulkoiseen työnantajakuvaan (muut organisaatiota työnantajana tarkastelevat). Tässä tutkimuksessa keskeisin kiinnostus on nimenomaan ulkoisessa työnantajakuvassa ja sen muodostumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää viisi päälukua. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman lähtökohdat ja tutkimusasetelma. Lisäksi luvussa määritellään tutkittavan ilmiön kannalta keskeisimmät käsitteet ja tarkastellaan Rajavartiolaitoksessa aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia aiheesta.

Toisessa luvussa kuvaillaan upseerien rekrytointijärjestelmää sitä ohjaavien asiakirjojen valossa. Lisäksi luvussa kuvaillaan Rajavartiolaitoksen piirteitä työnantajana siten, kuin ne on Rajavartiolaitoksen omissa henkilöstöjohtamista ohjaavissa asiakirjoissa esitetty. Toisessa luvussa tarkastellaan myös normaalin rekrytointiprosessin kulku ja sen vaiheet sekä erilaisia rekrytointistrategioita.

Kolmannessa luvussa perehdytään tutkielman teoreettiseen taustaan, joka sisältää aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta työnantajakuvan ja julkisuuskuvan muodostumisesta. Luvussa syvennytään aikaisempien tutkimusten tuloksiin työnantajakuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, minkä pohjalta pyritään luoma kuva työntekijöiden ja -hakijoiden yleisesti työltään odottamista tekijöistä.

Neljännessä luvussa perustellaan ja kuvaillaan tutkielman metodologiset valinnat ja lähestymistapa. Todettakoon tutkielman metodologiasta tässä vaiheessa, että teoriataustan

muodostavat työnantajakuvan muodostumista ja rekrytointia käsittelevät aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus. Tutkielman varsinaisen empiirisen aineiston muodostaa kadettikursseille 104.-106. tehty kysely, johon vastasi yhteensä 341 kadettia. Empiirisen aineiston analysointiin käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntävää mixed methods -lähestymistapaa.

Viidennessä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta tehdyt tutkimustulokset. Raportointi tehdään yksi alatutkimuskysymys kerrallaan, jolloin jokaiselle alatutkimuskysymykselle on luvussa viisi oma alalukunsa.

Kuudennessa luvussa pohditaan syitä saaduille tutkimustuloksille sekä vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen "Miten Rajavartiolaitoksen houkuttelevuutta työnantajana voidaan kadettien näkökulmasta kehittää?". Vastauksena päätutkimuskysymykseen on pyritty esittämään viestinnällisiä sekä toimintatapojen ja yhteisökuulttuurin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, joilla voidaan vahvistaa työnantajakuvassa nähtyjä vahvuuksia sekä kehittää löytyneitä heikkouksia. Kuudennessa luvussa on myös arvioitu tutkielman luotettavuutta sekä esitetty mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

2. UPSEERIEN REKRYTOINTI RAJAVARTIOLAITOKSESSA

Tässä luvussa kuvataan Rajavartiolaitoksen palvelukseen valittavien upseerien rekrytointiprosessin kulku. Lisäksi esitellään, millaista työnantajakuva Rajavartiolaitos haluaa omien asiakirjojensa mukaan viestiä ulospäin. Tarkastelun kohteena tässä luvussa ovat pääsääntöisesti Rajavartiolaitoksen henkilöstöjohtamista ja -hallintoa säätelevät käskyt ja määräykset. Lisäksi upseerien rekrytoinnissa ja koulutuksessa Puolustusvoimien kanssa tehtävästä yhteistyöstä johtuen on rekrytointiprosessin kuvaamisessa olennaista käydä läpi myös tiettyjä Puolustusvoimien pääesikunnan sekä Maanpuolustuskorkeakoulun antamia käskyjä ja määräyksiä, jotka ohjaavat upseerien rekrytointiprosessia.

Upseerien rekrytointiprosessin kuvailun jälkeen on luvussa 2.3 tuotu esille rekrytointiin yleisesti vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kuvataan työmarkkinoilla normaalisti tapahtuva rekrytointiprosessi ja verrataan sitä Rajavartiolaitoksen rekrytointiprosessiin. Luvussa tarkastellaan myös joitakin rekrytointiin liittyviä vaihtoehtoisia strategioita.

2.1 Rajavartiolaitos työnantajana

Rajavartiolaitoksen omia asiakirjoja tarkasteltaessa tulevat ylimmät toimitoimia ohjaavat linjaukset Rajavartiolaitoksen strategiasta. Strategiassa määritellään Rajavartiolaitoksen toiminnan keskeisimmät päämäärät, arvot, visiot sekä muut strategiset linjaukset (Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 3–4). Henkilöstöressurssien osalta Rajavartiolaitoksen strategiaa täydentää ja tarkentaa sitä noudatellen henkilöstöstrategia (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 3).

Rajavartiolaitoksen strategian 2027 mukaan Rajavartiolaitos toimii sekä sisäisen että ulkoisen turvallisuuden alueilla, ja sen toiminnan kivijalkoina ovat arvoihin sitoutunut henkilöstö, sotilaallisesti järjestetty organisaatio, tehtävissä tarvittavat toimivaltuudet ja edistynyt tekniikka. Rajavartiolaitoksen arvot ovat luotettavuus, ammattitaito ja yhteistyökyky. Strategian mukaan Rajavartiolaitoksen toimintaa ohjaavat seuraavat viisi linjausta:

1. Vahvistetaan itärajan valvontaa ja kykyä torjua turvallisuushkia ulkorajoilla.
2. Varmistetaan kyky turvallisuustehtäviin merialueilla.
3. Kehitetään Rajavartiolaitoksen valmiutta toimia kaikissa turvallisuustilanteissa.
4. Edistetään EU:n rajaturvallisuutta ja merellistä turvallisuutta.
5. Sisäiset toiminnot ja kumppanuudet mahdollistavat tehokkaan toiminnan.

(Rajavartiolaitoksen strategia 2027, 3–4.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategialla 2027 on puolestaan seuraavat viisi Rajavartiolaitoksen strategiasta johdettua päämäärää:

1. Henkilöstöresurssit ja sijoittuminen vastaavat toimintaympäristön muutoksiin.
2. Henkilöstön monipuolinen osaaminen vastaa työelämän tarpeita.
3. Henkilöstö voi hyvin ja on työkykyistä.
4. Rajavartiolaitos on haluttu työpaikka.
5. Työt on järjestetty joustavasti ja tehokkaasti.

Näistä päämääristä työnantajakuva sekä rekrytointia määritellään tarkemmin neljännessä kohdassa, "Rajavartiolaitos on haluttu työpaikka" (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 4–5.)

Edellisessä kappaleessa mainitun henkilöstöstrategian päämäärän "Rajavartiolaitos on haluttu työpaikka" mukaan tulee Rajavartiolaitoksen kannustinjärjestelmää uudistaa siten, että se tukee oman työn kehittämistä. Tavoitteena on työyhteisön moniulotteinen työkyvyn kehittäminen yksilöiden ja työyhteisöjen kautta. Lisäksi huolehditaan kaikkien työyksiköiden kiinnostavuudesta. Rekrytointiviestinnällä tulisi terävöittää Rajavartiolaitoksen työnantajakuva ja esitellä sekä sotilaiden että siviilien erilaiset urapolkumadollisuudet. Myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tulee edistää suunnitelmallisesti. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 5.)

Henkilöstöstrategia myös määrittää henkilöstöjohtamisen prosessien keskeisimmät kehittämisalueet. Yhdeksi kehittämisalueeksi määritetään tässä yhteydessä "valinta", millä viitataan henkilöstön rekrytointiin ja valintaan. Keskitettyä rekrytointia ja siihen liittyvää viestintää tulisi kehittää siten, että täytettäviin tehtäviin saataisiin rekrytoitua sopivimmat henkilöt. Tässä yhteydessä myös urapolkumahdollisuudet ja niihin liittyvät osaamistarpeet tulisi tarkastaa ja huomioida tulevassa rekrytoinnissa. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027, 6.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma (2014) on laadittu edelleen tukemaan Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiaa. Tätä tutkielmaa tehtäessä oli edellinen henkilöstösuunnitelma (2014) laadittu Rajavartiolaitoksen edellisen eikä uusimman henkilöstöstrategian pohjalta. Vanhan henkilöstöstrategian 2022 (2013) ja uudemman henkilöstöstrategian 2027 (2019) välillä on strategisia päämääriä osin päivitetty. Vanhemmassa henkilöstöstrategiassa todettiin rekrytoinnin ja työnantajakuvan osalta, että "Rajavartiolaitos on kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva työnantaja". Sen mukaan

Rajavartiolaitos oli valtakunnallisesti tunnettu ja vetovoimainen työpaikka sekä kilpailukykyinen työnantaja erityisesti muuhun valtion turvallisuustoimialaan verrattuna. Rajavartiolaitoksen työnantajakuva rakentuu jokaisen arkisella tekemisellä, jota valtakunnallisesti koordinoitu viestintä tukee. Rajavartiolaitoksen tunnettavuutta kilpailukykyisenä työnantajana lisätään sosiaalista mediaa ja verkkoyhteisöjä hyödyntämällä. Työnantajakuva tukee ammattitaitoinen ja työstään motivoitunut henkilöstö. Kilpailuvalttina Rajavartiolaitoksessa pidetään mielenkiintoisia ja kansalaisten arvostamia työtehtäviä sekä mahdollisuutta kehittyä niissä. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022, 8.) Henkilöstöstrategian päivityksen yhteydessä ei ole päivitetty henkilöstösuunnitelmaa. Tästä johtuen henkilöstösuunnitelma perustuu osin vanhaan henkilöstöstrategiaan.

Vuonna 2014 laaditussa henkilöstösuunnitelmassa on todettu upseerien vuosittaiseksi rekrytointitarpeeksi noin 18 upseeria. Suunnitelmassa kuitenkin tiedostetaan, että upseerien koulutuksen rinnastettavuus muihin korkeakoulututkintoihin on johtanut siirtymisen toisen työnantajan palvelukseen muuttuneen helpommaksi ja houkuttelevammaksi. Lisäksi työurien pitenemisen on arvioitu vähentävän henkilöstön sitoutumista yhteen työnantajaan. (Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014-2023, 6, 9.)

Upseerien urapolkujen osalta todettakoon, että henkilöstösuunnitelmassa painotetaan uran ja tehtäväkierron monipuolisuutta. Rajavartiolinjan käyneillä upseereilla on tavoitteena uran alkuvaiheessa palvella ennen mahdollisia maisteriopintoja sekä varusmiesyksikössä että rajavartio- ja rajatarkastusasemalla. Merivartio-opintosuunnan käyneillä upseereilla pidetään puolestaan perusteltuna palvella laivalla ja merivartioasemalla, sekä Suomenlahden merivartiostossa palvelua myös Helsingin rajatarkastusosastossa. (Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014-2023, 14).

Upseerien kurssituksen osalta on Rajavartiolaitoksen upseerien uran aikana tapahtuva kurssitus vastaava Puolustusvoimien upseereiden kanssa. Upseerit suorittavat ensin kolme vuotta kestävässä opinnoissa sotatieteiden kandidaatin tutkinnon, mitä seuraa vähintään neljä vuotta upseerin työtehtävissä. Tämän jälkeen upseerit suorittavat sotatieteiden maisterin tutkinnon. Maisteritutkinnon jälkeen voivat upseerit hakeutua noin 5-8 vuotta työskenneltyään yleisesikuntaupseerikurssille. Muut komennetaan suorittamaan esiupseerikurssi. Rajavartiolaitoksen upseereiden koulutusjärjestelmä eroaa sotatieteen maisterintutkinnon osalta Puolustusvoimien upseereiden koulutuksesta. Rajavartiolaitoksessa sotatieteiden maistereiden koulutustarve on vain 60 % valmistuneista sotatieteiden kandidaateista, kun vastaavasti Puolustusvoimissa kaikki kandidaatin tutkinnon suorittaneet käsketään myös

maisterikurssille. (Henkilöstösuunnitelma 2014-2023,17, liitteet 1-4; PVHSMK-PE 044 Sotatieteelliset tutkimukset 2018, 9–12.)

Tätä tutkielmaa tehtäessä ei löytynyt ajantasaisia rajavartiolaitoksen käskyjä, määräyksiä, tai muitakaan asiakirjoja, joissa henkilöstöstrategian linjauksia työnantajakuvaan tai rekrytointiviestintään liittyen olisi jalkautettu mitään yksikköä velvoittaviksi. Raja- ja merivartiokoulun henkilöstötoimiston laatimat rekrytointisuunnitelmat ovat useita vuosia vanhoja ja niissä keskitytään rajavartioiden rekrytointiin. Näin ollen henkilöstöstrategian linjaukset työnantajakuvan rakentamiseksi ainakin upseereiden kohderyhmässä jäävätkin ainoastaan strategisen tason tavoitteiksi.

2.2 Upseerien koulutus- ja rekrytointijärjestelmä

Rajavartiolaitoksen upseereiden sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen koulutusohjelmat toimeenpanee Maanpuolustuskorkeakoulu yhteistoiminnassa Puolustushaara- ja aselajikoulujen kanssa. Samaan koulutusohjelmaan osallistuvat myös Puolustusvoimien palvelukseen valmistuvat upseerit, joiden eriytyvistä opinnoista vastaavat puolustushaara- ja aselajikoulut. (PVHSMK-PE 044 Sotatieteelliset tutkimukset 2018, 6–9).

Maanpuolustuskorkeakoulun opintoasiainosasto vastaa upseeriston sekä muiden sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen valtakunnallisesta rekrytoinnista sekä siihen liittyvästä viestinnästä. Rekrytointiviestinnällä tuetaan puolustusvoimien työnantajakuva ja rekrytointia, sekä vaikutetaan erityisesti nuorison käsityksiin Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteellisistä tutkimuksista, upseeristosta sekä Puolustusvoimista ja Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Rekrytointiviestintä sisältää mediamainontaa, sosiaalisen median kampanjoita, rekrytointitarkoituksessa suoritettuja vierailuja, rekrytointiin liittyvien tutustumiskäyntien isännöintiä, messu- ja esittelytapahtumia sekä rekrytointia tukevia materiaalihankintoja. Rekrytointiviestinnän yhtenä tavoitteena on myös tukea Maanpuolustuskorkeakoulun asemaa Suomen yliopistojen kentässä. Rekrytointi toteutetaan yhteistyössä Kadettikoulun, Maisteriosaston ja Viestintäalan kanssa. (Maanpuolustuskorkeakoulun rekrytointisuunnitelma 2018, 1–2.)

Rajavartiolaitokselle upseerin virkaan nimitettävä henkilö on hakeutunut ensin valtakunnallisessa korkeakoulujen päähaussa opiskelemaan Maanpuolustuskorkeakouluun, joka vastaa sotatieteen kandidaattien koulutusohjelmaan pyrkivien valintakokeista, opiskelijavalinnoista sekä opintojen suunnittelusta ja toteutuksesta. Opintojen toisena vuonna

kadetit valitsevat siihen mennessä suoritettujen opintojen opiskelumenestyksen mukaisessa järjestyksessä aselajit, joihin he haluavat erikoistua. Tässä yhteydessä Rajavartiolaitos rinnastetaan valintojen näkökulmasta yhdeksi valittavissa olevaksi aselajiksi. Puolustusvoimien pääesikunta ja Rajavartiolaitoksen esikunta määrittävät paikkakiintiöt kuhunkin valittavissa olevaan aselajiin (mukaan lukien Rajavartiolaitos), jonka kadetti voi näiden paikkakiintiöiden puitteissa valita. (PVHSMK-PE 044 Sotatieteelliset tutkimukset 2018, 13–14.)

Rajavartiolaitoksen virkamiehille on asetettu Puolustusvoimien virkamiehiin nähden joitakin erityisiä kelpoisuusvaatimuksia, jotka testataan jo ennen kadettien tekemiä aselajivalintoja. Rajavartiolaitoksessa sotilasvirkaan nimitettävältä edellytetään Puolustusvoimien sotilasvirassa palveleviin verrattuna seuraavia erityisiä vaatimuksia:

- näön tarkkuus on vähintään 0,7 kummassakin silmässä ilman laseja,
- väriaisti on normaali (Ishiharan värinäkötestissä enintään neljä virhettä),
- kuuloluokka I-II
- ei työtä haittaavaa allergiaa tai kroonisia sairauksia.

Näiden lisäksi on henkilön ennen virkaan nimittämistä osallistuttava Rajavartiolaitoksen järjestämään palvelukseenottotarkastukseen, joka sisältää muun muassa päihdetestin. Lisäksi virkaan nimitettävälle tehdään vähintään perusmuotoinen turvallisuusselvitys. (RVLPAK B.17, 2–3.)

Rajavartiolaitos ei siis pysty itse valitsemaan sen palvelukseen tulevia upseereita, vaan rekrytoituminen Rajavartiolaitoksen upseeriksi perustuu osin Puolustusvoimien rekrytointiin ja opiskelijan omaan valintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu valitsee opiskelijat kadettikursseille ja kadetit päättävät itse mihin aselajiin haluavat erikoistua. Rajavartiolaitos on asettanut yllä kuvailtuja tiettyjä ylimääräisiä terveyteen ja turvallisuusselvitykseen liittyviä vaatimuksia sen palvelukseen tuleville upseereille. Tästä huolimatta Rajavartiolaitos ei voi tehdä yksilöllistä valintaa jokaisen upseerin rekrytoimisesta perustuen jokaisen hakijan yksilölliseen arviointiin hänen soveltuvuudestaan työhön. Rajavartiolaitos pystyy näin ollen vaikuttamaan ainoastaan mielikuviin, jotka johtavat opiskelijan tekemään valintaan.

2.3 Rekrytointiteoriat

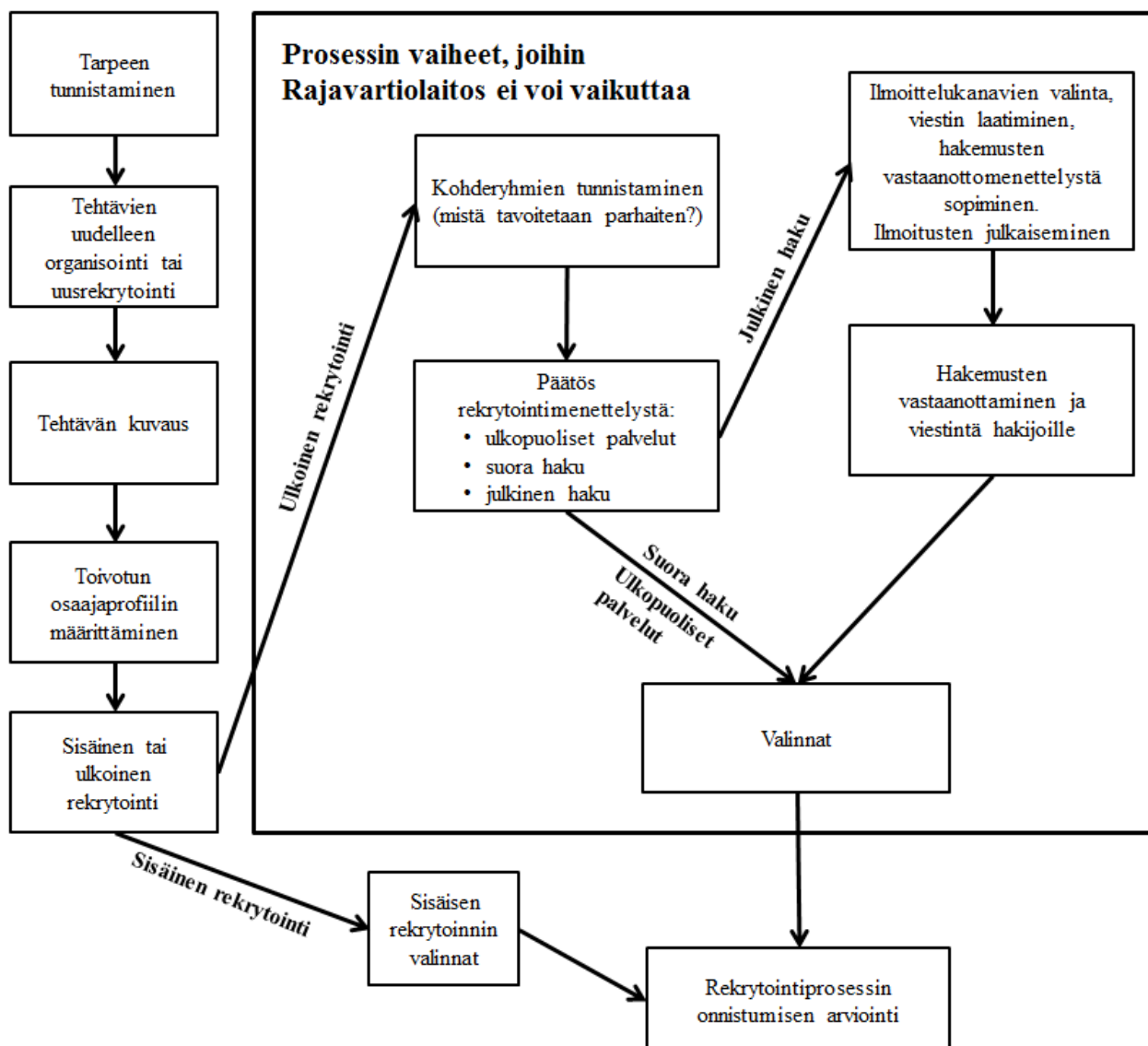
Tässä alaluvussa on tarkasteltu rekrytointiprosessin kulkua siten kuin se yleensä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla etenee. Rekrytointiprosessin tarkastelun lisäksi on tuotu esille joitakin tutkimuksista löytyviä rekrytointistrategioita ja -teorioita. Luvussa

pyritään tuomaan esille Rajavartiolaitoksen upseerien rekrytointiprosessin ero "normaaliin" rekrytointiprosessiin. Luvussa myös pohditaan joidenkin rekrytointiteorioiden käytettävyyttä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan rakentamisessa ja upseerien rekrytoinnissa.

Rekrytoinnista puhuttaessa voidaan viitata ainoastaan niihin menettelyihin, joita organisaatio tekee saadakseen työpaikkahakemuksia kiinnostuneilta ihmisiltä. Laajassa mielessä rekrytointi kuitenkin tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka organisaatio tekee sijoittaakseen oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Rekrytointiprosessi alkaa henkilöstötarpeen tunnistamisesta, mikä saattaa johtua henkilöstön poistumasta tai organisaation toiminnan kasvun kautta (Salojärvi 2009, 119–120, 127).

Salojärvi (2009) on esittänyt rekrytointiprosessin kokonaiskulun etenevän kuvassa 2 esitetyllä tavalla. Kuvassa on Salojärven esittämään prosessiin lisätty rajaus, joka kuvaa Rajavartiolaitoksen ulkoistamia prosessin vaiheita upseerien rekrytoinnissa. Kuvasta voidaan huomata, että Rajavartiolaitoksen mahdollisuudet vaikuttaa ulkoisen rekrytoinnin tuloksiin ovat Salojärven esittämässä prosessissa vähäiset.

Kuva 2. Rekrytointiprosessin kokonaiskulku. (Mukailtu Salojärvi 2009, 127–128.)



Salojärven mukaan rekrytointiprosessissa käytetään nykyisin paljon ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Nämä palvelut voivat olla jonkin prosessin vaiheen ulkoistaminen tai jopa koko prosessi. Myös suoramakupalvelut, joissa konsultti hakee tietyn henkilön tiettyyn tehtävään, ovat erityisesti ylimmän johdon ja asiantuntijatehtävien täyttämässä suosittuja. Rekrytointiprosessin kenties kriittisimpänä vaiheena Salojärvi pitää varsinaista valintavaihetta (Salojärvi 2009, 130–132). Tässä valossa Rajavartiolaitoksen ratkaisu sen johtotehtävien täyttävän henkilöstön osalta vaikuttaakin erikoiselta. Rajavartiolaitos on ulkoistanut käytännössä koko prosessin (mukaan lukien valinnat) upseerien rekrytoinnissa Maanpuolustuskorkeakoululle. Näin ollen Rajavartiolaitoksen keinot vaikuttaa sen esimiestehtävien täyttävään henkilöstöön ovat vähäiset.

Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuuksia ja erilaisia strategioita vaikuttaa sen palvelukseen pyrkivän henkilöstön määrään ja laatuun. Organisaation maineen, yritysmainonnan ja rekrytointistrategioiden vaikutuksia työnhakijoiden laatuun ja määrään ovat tutkineet muun muassa Collins ja Han (2004) tutkimuksessaan, jossa he jakoivat rekrytointistrategiat passiiviseen (eng. "low-involvement recruitment strategy") ja aktiiviseen rekrytointistrategiaan (eng. "high-involvement recruitment strategy"). Passiivisessa rekrytointistrategiassa organisaatiot houkuttelevat työnhakijoita yleisillä työpaikkailmoituksilla ja mainoksilla (yksinkertaiset ja vähän prosessointia vaativat kuvat, logot ja muut visuaaliset viestit) sekä mahdollisilla apurahoilla ja lahjoituksilla, joilla pyrkivät välittämään positiivista kuvaa organisaatiosta. Aktiivisessa strategiassa organisaation mainonta keskittyy organisaatioon ominaisuuksien ja positiivisen kokonaiskuvan välittämiseen. Tämän lisäksi aktiivisessa rekrytointistrategiassa organisaatio käyttää työntekijöitään viestimään positiivista kuvaa organisaatiosta ja sen työpaikoista. (Collins & Han 2004, 2, 5, 7–10.)

Collinsin ja Hanin (2004) tutkimustulokset osoittivat, että sekä aktiivisen että passiivisen rekrytointistrategian toteuttaminen lisäsivät merkittävästi organisaation työnhakijoiden määrää ja laatua. Mielenkiintoinen havainto tuloksissa oli, että yrityksen hyvällä maineella katsottiin olevan tosiasiaa hyvin vähän merkitystä työhakijoihin. Mikäli yritys ei ollut valmiiksi tunnettu tai hyvämaineinen omalla alallaan, saatiin passiivisella rekrytointistrategialla parempia rekrytointituloksia, kun taas valmiiksi tunnetulle ja hyvämaineiselle yritykselle oli kannattavampaa käyttää aktiivista rekrytointistrategiaa. (Collins & Han 2004, 5, 26–29, 44.)

Pohdittaessa edellä kuvailtujen rekrytointistrategioiden soveltamista upseerien rekrytoimiseksi Rajavartiolaitokseen on siis huomioitava Rajavartiolaitoksen tunnettavuus ja maine. T Median Rajavartiolaitokselle tekemän tutkimuksen mukaan mitattaessa Rajavartiolaitoksen tunnettavuutta vain 18 % vastaajista ilmoitti tuntevansa Rajavartiolaitoksen melko tai erittäin hyvin. Vastaavasti 38 % vastaajista ilmoitti tuntevansa Rajavartiolaitoksen organisaationa vain nimeltä ja 43 % kohtalaisesti. Tutkimusraportissa kuitenkin esitetään, että mitattaessa Suomen julkishallinnon organisaatioiden mainetta, on Rajavartiolaitos maineeltaan julkishallinnon organisaatioista kolmanneksi paras. (T Media 2018, 7–11). Yhteiskunnan keskuudessa Rajavartiolaitos on siis useille tuntematon organisaatio, mutta niiden keskuudessa jotka tuntevat Rajavartiolaitoksen, on sillä hyvä maine.

Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelevien kadettien voidaan olettaa opintojen alkamisen jälkeen vähintään tunnistavan Rajavartiolaitoksen organisaatiotasolla, vaikka he eivät täsmällisesti tietäisikään organisaation tehtäviä tai keskeisiä eroja Puolustusvoimiin verrattuna. Tällöin Collinsin ja Hanin (2004) tutkimuksen valossa tulisi Rajavartiolaitoksen keskittyä kadeteille suunnatussa rekrytoinnissa aktiiviseen rekrytointistrategiaan. Tässä kohderyhmässä Rajavartiolaitoksen tulisi siis keskittyä ominaisuuksiensa ja positiivisen kokonaiskuvan välittämiseen sekä pyrkiä yksittäisten työntekijöiden avulla viestimään positiivista kuvaa työskentelystä Rajavartiolaitoksessa.

Ennen kadettikurssia tapahtuvan rekrytoinnin osalta täytyy T Median (2018) tekemän tutkimuksen valossa olettaa, että 81 % kansalaisista tuntee Rajavartiolaitoksen kohtalaisesti tai vain nimeltä. Tällöin muualla kuin varusmiesyksiköissä ja Maanpuolustuskorkeakoulussa tapahtuvassa rekrytoinnissa tulisi noudatella Collinsin ja Hanin (2004) esittämän passiivisen rekrytointistrategian periaatteita. Rajavartiolaitoksen tulisi tällöin viestinnässään keskittyä yksinkertaisiin mainoksiin ja visuaalisiin viesteihin, joilla tehtäisiin organisaatiota tunnetuksi ja välitettäisiin siitä positiivista kuvaa.

Todettakoon rekrytoinnista vielä yleisellä tasolla, että erityisesti sosiaalisen median käyttö osana rekrytointia tulee entisestään yleistymään, vaikka perinteisiä palveluita ja ilmoituslustoja ei täysin korvattaisikaan. Sosiaalinen media antaa rekrytoivalle organisaatiolle uutta yleisöä ja uusia toimintatapoja mainostaa itseään. Sosiaalisen median verkostoissa myös yksittäisten työntekijöiden merkitys organisaation maineen kannalta kasvaa, sillä organisaation nykyinen työntekijä on aina enimmillään vain muutaman kontaktin päässä mahdollisesta työnhakijasta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 11–16.) Näin ollen myös Rajavartiolaitoksen tulisi jatkossa keskittyä valitsemastaan rekrytointistrategiasta riippumatta viestinnän keskittämiseen sosiaaliseen mediaan.

3. TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksen taustalla oleviin ilmiöihin ja käsitteisiin teoreettisen tarkastelun avulla. Luvun keskeisimpänä tavoitteena on muodostaa käsitys organisaatioiden työnantajakuva muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aiheeseen perehdytään niin suomalaisen kuin kansainvälisen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla. Aikaisempiin tutkimuksiin perustuen luodaan myös käsitys siitä, mitä tekijöitä työnhakijat odottavat työnantajaltaan, sekä mitkä tekijät tekevät työnantajasta houkuttelevan työntekijöiden ja työnhakijoiden näkökulmasta. Tämän tarkastelun avulla tutkija sekä lukija kykenevät ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, mikä on edellytys tutkielman empiirisen aineiston analysoinnille sekä tutkimustulosten ymmärtämiselle.

Teoreettisen taustan tarkastelussa käytetty kirjallisuus ja tutkimukset käsittelevät pääsääntöisesti yksityisen sektorin organisaatioita, sillä turvallisuusviranomaisia käsittelevä tutkimus aiheesta on rajallinen. Organisaatioiden imagon muodostumisen dynamiikka ja taustalla vaikuttava psykologia ovat kuitenkin samanlaisia riippumatta siitä, mitä palveluita tai tuotteita organisaatio tuottaa (kts. luku 3.1). Lisäksi eri aloilla tehty tutkimus työntekijöiden ja työhakijoiden odotuksista työlle ja työnantajalle laajentavat käsitystä työn houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen Rajavartiolaitoksen työnantajakuva tutkittaessa ovat yksityisellä sektorilla tehdyt tutkimukset ja niiden pohjalta laadittu kirjallisuus validia aineistoa tutkielman taustoittamiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi.

Jo johdannossa esitetyssä käsitteiden määrittelyssä sekä tässä luvussa mielikuvien muodostumisen takana olevan psykologian tarkastelussa on keskeisimpänä lähteenä käytetty yhteiskuntatieteen tohtori Erkki Karvosen väitöskirjansa pohjalta laatimaa teosta "Elämää mielikuvayhteiskunnassa – imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa". Teoksessa käsitellään yleisesti mielikuvien sekä imagon ja maineen muodostumisen psykologiaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Karvonen 2005, 4–5.) Käsitteiden tarkastelussa ja organisaation työnantajakuva muodostavien ominaisuuksien selvittämisessä on käytetty Karvosen lisäksi monipuolisesti myös muita suomalaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Näiden avulla on pyritty syventymään työnantajakuva muodostumisen takana oleviin tekijöihin ja ilmiöihin.

3.1 Mielikuvien muodostuminen

"Työnantajamielikuva merkitsee sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta ja/tai - sopimattomuudesta." (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66)

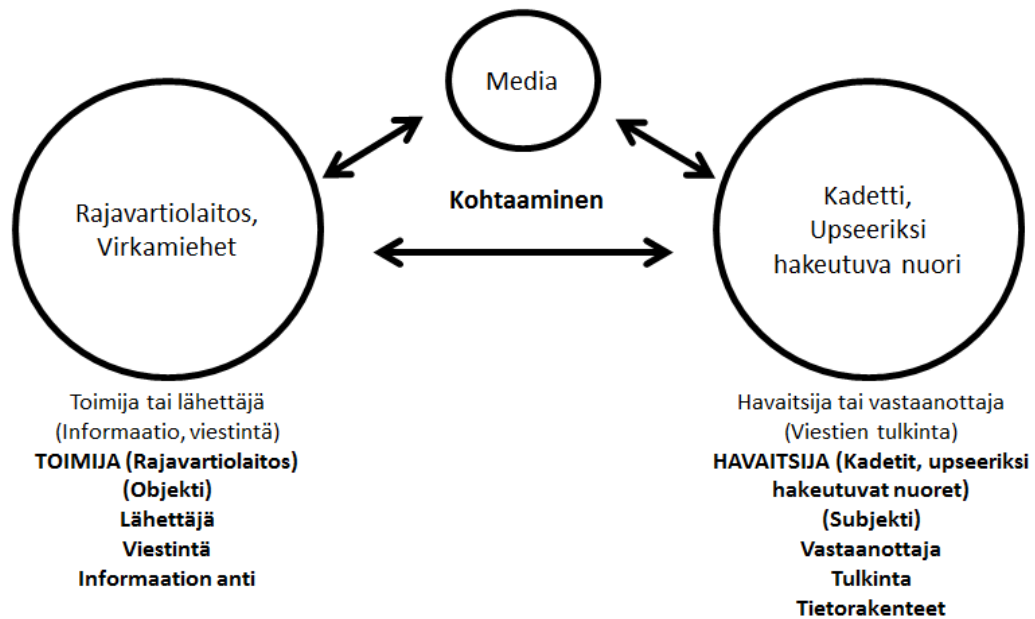
Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 66) esittämä määritelmä työnantajakuvasta kuvaa hyvin sen perustumista mielikuviin eikä välttämättä niinkään todellisuuteen organisaatiosta. Karvosen mukaan mielikuvien muodostumisessa ei olekaan kyse siitä, mikä on tarkasteltavan kohteen todellisuus, vaan siitä, miten muut havaitsevat kohteen olevan. Mielikuvan muodostumisessa havainnoija saa havaintojen kohteena olevasta toimijasta jonkinlaista informaatiota joko tarkoituksella tai tahattomasti, minkä johdosta havainnoijalle rakentuu jonkinlainen tietorakenne – mielikuva – havainnoitavasta kohteesta. Mielikuvan muodostuminen riippuu siis sekä viestivästä tahosta että vastaanottajan tekemistä tulkinnoista. (Karvonen 2005, 51–53.) Bouldingin mukaan mielikuva onkin yksilön mielessä oleva subjektiivinen tietorakenne maailmasta, joka on syntynyt vastaanotetuista viesteistä ja aiemmista kokemuksista (kts. Karvonen 2005, 162).

Luvussa 2.1 "Rajavartiolaitos työnantajana" esitettiin, että Rajavartiolaitos on määritellyt, minkälaista työnantajakuva se itsestään haluaa välittää. Kuten edellä kuvattiin, täytyy myös Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan olettaa olevan yksilöiden muodostamia mielikuvia siitä, minkälainen työnantaja Rajavartiolaitos on. Näin ollen Rajavartiolaitoksen todellinen työnantajakuva voi olla sitä arvioivasta yksilöstä tai kohderyhmästä riippuen joko samanlainen tai täysin erilainen kuin Rajavartiolaitos itse haluaisi sen olevan. Myös kohderyhmien (ja kohderyhmien sisällä olevien yksilöiden) välisissä mielikuvissa Rajavartiolaitoksesta voi olla merkittäviä eroja.

Aulan ja Mantereen mukaan organisaation maineen täytyykin aina käsittää muodostuvan suhteessa eri sidosryhmiin, jotka tekevät omat tulkintansa ja arvionsa organisaatiosta. Tärkeimmiksi sidosryhmiksi maineen kannalta he määrittelevät asiakkaat ja oman henkilöstön eli organisaation työntekijät. (Aula & Mantere 2005, 34–35.) Työnantajamainetta ei Aulan ja Heinosen (2011) mukaan voi irrottaa kokonaan muusta maineesta, vaan se miten organisaatio näyttäytyy työnantajana, riippuu kaikesta yrityksen tekemisestä ja maineen rakentamisesta (Aula & Heinonen 2011, 186). Upseereiden rekrytoinnin näkökulmasta Rajavartiolaitoksen

tärkeimpänä sidosryhmänä voidaan pitää kadetteja, joille pitäisi pyrkiä muodostamaan positiivinen ja houkutteleva mielikuva Rajavartiolaistoksesta työnantajana. Kuvassa 2 on esitetty Rajavartiolaistoksen työnantajakuva muodostuminen ja siinä vaikuttavat toimijat yksinkertaisena mallina Karvosta mukaillen.

Kuva 3. Mielikuvien muodostuminen. (Mukailtu Karvonen 2005, 52, 78.)



Kuvassa 2 esitetyn mallin mukaan Rajavartiolaitos voi vaikuttaa työnantajakuva muodostumiseen kadettien keskuudessa viestinnällä median ja järjestettyjen kohtaamisten (esimerkiksi esittelytilaisuudet) avulla. Mallista voidaan kuitenkin myös huomata, että Aulan ja Mantereen (2005, 34–35) esittämällä tavalla myös jo töissä oleva oma henkilöstö on keskeinen sidosryhmä organisaation maineen ja muihin sidosryhmiin muodostuvan työnantajakuva kannalta. Kadetit muodostavat työnantajakuvaa Rajavartiolaistoksesta jo töissä olevan henkilöstön kanssa tapahtuvissa jokapäiväisissä kohtaamisissa. Näin ollen koordinoitun viestinnän lisäksi myös oman henkilöstön käsityksillä, mielikuvilla ja asenteilla on keskeinen vaikutus myös muiden kohderyhmien positiivisiin ja negatiivisiin mielikuviin Rajavartiolaistoksesta työnantajana.

Myös Korven, Laineen ja Soljasalon (2012) mukaan sisäisellä työnantajakuvalla rakennetaan ulkoista työnantajakuvaa, sillä olipa organisaation sisällä ongelmia tai työnantajakuva hyvä, tuodaan sitä esille myös organisaation ulkopuolelle (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67–68). Aula ja Heinonen (2011) muistuttavatkin, että vaikeudet rekrytoida tarpeeksi sopivia työntekijöitä eivät välttämättä johdu rekrytointikanavista, vaan esimerkiksi ylimmän johdon

käytöksen tai julkisuuden aiheuttamasta työntövoimasta (Aula & Heinonen 2011, 186). Jo tutkielman johdannossa esitetyssä mallissa (Karvonen 2005, 118–119) keinot vaikuttaa työyhteisöön liittyviin mielikuviin jakaantuvatkin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä toimintatapojen ja yhteisökulttuurin kehittämiseen.

3.2 Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä

Tämän alaluvun tavoitteena on luoda käsitys työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Luvussa käsitellään tutkimuksia, joissa on selvitetty, mitä työntekijät odottavat houkuttelevalta työltä ja työnantajalta. Näkökulmana on siis selvittää positiivisen ja houkuttelevan työnantajakuvan edellytyksiä. Työnantajakuvassa vaikuttavien tekijöiden etsiminen on ollut myös edellytys empiirisen aineiston keräämiseen käytetyn kyselyn laatimiseksi. Näin voitiin varmistua kysymysten asettelun ja käytettävien mittareiden olevan tarkoituksenmukaiset halutun tiedon saamiseksi. Lisäksi tässä luvussa esiin tulleista tekijöistä on laadittu empiirisen aineiston analysoinnissa käytettävä analyysirunko.

Aiheeseen liittyvää tutkimusta löytyy niin kotimaasta kuin ulkomailtakin useilta eri aloilta ja organisaatioista. Tähän lukuun valikoidussa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on pyritty tuomaan esiin usealla alalla tehtyjä suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia. Tällä menetelmällä voidaan löytää mahdollisimman useita tekijöitä, joita työntekijät odottavat työltään ja työnantajaltaan. Esitettyjen tutkimusten rajaamiseksi on lähteinä käytetty vain 2000-luvulla laadittuja tutkimuksia. Mahdollisimman ajantasaisilla tutkimuksilla pyritään varmistamaan tiedon olevan työelämän ja yhteiskunnan trendien mukaista, jolloin se antaa myös parasta ja ajantasaisinta tietoa tämän tutkielman taustoittamiseksi.

Seuraavissa alaluvuissa on referoitu lähteiksi valikoituja tutkimuksia, joissa on selvitetty työnantajakuvaan ja työn houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä. Painopisteenä tutkimusten referoinnissa on nimenomaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden määrittäminen. Referoitavien tutkimusten tuloksista on nostettu esiin myös joitakin tämän tutkielman tulosten tai asetelman kannalta olennaisimpia muita havaintoja. Viimeisessä alaluvussa on tehty yhteenveto referoitujen tutkimusten keskeisimmistä tuloksista.

3.2.1 Työn houkuttelevuuteen vaikuttavat instrumentaaliset ja symboliset tekijät

Lievens ja Highhouse (2003) tutkivat organisaation houkuttelevuuteen työnantajana vaikuttavia tekijöitä. Aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten perusteella he esittivät, että työmarkkinoiden muuttuessa on organisaatioille tullut entistä tärkeämmäksi erottautua kilpailijoistaan houkuttelevana työnantajana. Avaintekijänä organisaation houkuttelevuuden kannalta työnhakijoiden näkökulmasta on potentiaalisten työnhakijoiden positiivinen ensivaikutelma. Työnhakijoiden muodostamat ennakkokäsitykset eivät Lievensin ja Highhousen mukaan selity ainoastaan organisaatioon ja työhön itseensä liittyvillä tekijöillä, vaan iso merkitys on myös varsinaiseen työhön liittymättömillä symbolisilla mielikuvilla organisaatiosta. Ensisijaisesti imagoon vaikuttavat työnhakijan näkökulmasta instrumentaaliset tekijät, kuten palkkaus, bonukset, joustavat työajat, työpaikan sijainti sekä muut luontoisedut. Imagoon vaikuttavia symbolisia tekijöitä ovat abstraktit ja subjektiiviset mielikuvat organisaatiosta, jotka perustuvat työnhakijoiden itse tekemiin päätelmiin organisaation mainonnasta, tuotteista, palveluista, työntekijöistä ja asiakkaista. Tällaisia mielikuvia voivat olla käsitykset organisaation innovatiivisuudesta, luotettavuudesta tai maineesta ylipäätään. Organisaation imagon voidaankin Lievensin ja Highhousen mukaan katsoa rakentuvan näiden symbolisten ja käytännöllisten tekijöiden tuloksena. (Lievens & Highhouse 2003, 75–81.)

Lievensin ja Highhousen tutkimustulokset vahvistavat, että ihmisten muodostamilla käsityksillä organisaatioiden symbolisista ominaisuuksista on merkittävä vaikutus siihen, miten houkuttelevana työnantajana organisaatiota pidetään. Toinen keskeinen tutkimustulos oli, että saman alan organisaatioiden on vaikeaa erottua työnantajina tärkeinäkin pidettyjen tekijöiden suhteen. Mahdollisena syynä tähän pidettiin sitä, että tietyn alan organisaatioilla on olemassa tiettyjä yhteisiä piirteitä, ja yksi syy hakeutua tälle alalle on näiden piirteiden arvostaminen. (Lievens & Highhouse 2003, 94–97.) Rajavartiolaitoksen upseerien rekrytoinnin kannalta tämä tutkimustulos on olennainen. Mikäli tämän tutkielman tuloksissa Rajavartiolaitoksen todetaan olevan vaikea erottua työnantajana Puolustusvoimista, voi tämä selittyä edellä kuvatusta molemmissa organisaatioissa ilmenevistä sotilasalaan liittyvistä yhteisistä piirteistä, joita kadetit arvostavat.

Yhtenä johtopäätöksenä Lievens ja Highhouse (2003) esittivät, että maksimoidakseen rekrytoinnin vaikuttavuuden, tulee organisaation rakentaa työnantajakuvansa sekä instrumentaalisten että symbolisten tekijöiden avulla. Vain yhdistelemällä molempia tekijöitä,

näyttäytyy organisaatio houkuttelevana työnhakijoille ja pystyy erottumaan muista saman alan organisaatioista. Organisaatioiden tulisi myös panostaa entistä voimakkaammin nimenomaan symbolisten mielikuvien rakentamiseen organisaatiosta. Erottumiseen muista organisaatioista tulisi pyrkiä järjestelmällisellä mielikuvien luomisella sekä mainostamalla ja rekrytoimalla eri kanavissa. (Lievens & Highhouse 2003, 98.)

Lievensin ja Highhousen tekemä edellä kuvattu jaottelu on osin ristiriidassa luvussa 3.1 esitetyn mielikuvien muodostumisen mallin kanssa. Lievens ja Highhouse esittävät jaottelussaan, että työnhakijoille muodostuu subjektiivisia mielikuvia ainoastaan niiden tekijöiden suhteen, jotka eivät ole varsinaiseen työhön liittyviä todellisia tekijöitä. Kuten luvussa 3.1 esitettiin, täytyy myös työhön tosiasiallisesti liittyvien tekijöiden ymmärtää muodostuvan organisaation ulkopuolisilla sidosryhmillä osin mielikuvissa, sillä heillä ei ole välttämättä tosiasiallista tietoa saatavilla tai välittyvät viestit voivat olla virheellisiä. Lievensin ja Highhousen tekemä jako instrumentaaliin (esim. palkka ja työpaikan sijainti) ja symbolisiin (esim. työnantajan luotettavuus ja maine) tekijöihin toimii kuitenkin työn houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden toiminnallisessa jaottelussa.

3.2.2 Erot työnhakijoiden ja työntekijöiden arvottamissa tekijöissä

Useissa tutkimuksissa on testattu mitkä tekijät tekevät työntajasta houkuttelevan joko työnhakijoiden (ulkoinen työnantajakuva) tai jo organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden (sisäinen työnantajakuva) näkökulmasta. Työntekijöiden ja työnhakijoiden arvottamien tekijöiden eroja tutkivat Pingle & Sodhi (2014) tutkimuksessa, jossa he testasivat 11 eri tekijän avulla, mikä tekee työnhakijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta organisaatiosta houkuttelevan työnantajan. Näiden kahden eri ryhmän mittausten lisäksi he vertailivat ryhmien vastauksia ja niiden keskiarvoja toisiinsa. Heidän testaamansa tekijät olivat:

1. Työhön liittyvät kansainväliset mahdollisuudet.
2. Työhön liittyvät ekonomiset arvot.
3. Työnantajalta ja johdolta saatu tunnustus.
4. Mahdollisuudet hyödyntää ja soveltaa omaa osaamista.
5. Työnantajan sosiaalinen / yhteiskunnallinen vastuuntunto.
6. Organisaatio mahdollistaa itsensä kehittämisen ja uralla etenemisen.
7. Työpisteiden sijainti.
8. Työn altruistiset arvot.
9. Työn kiinnostavuus ja hauskuus.

10. Työssä luodut suhteet.

11. Työn vaikutus olemassa oleviin suhteisiin.

(Pingle & Sodhi 2014, 18–24.)

Pinglen & Sodhin (2014) tutkimustulokset mukailivat muita alan tutkimuksia työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Yksi keskeinen tutkimustulos kuitenkin oli, että työnhakijoiden ja työntekijöiden vastausten keskiarvoissa havaittiin merkittäviä eroja. Työnhakijat arvostivat ekonomisia arvoja, työn vaikutuksia olemassa oleviin suhteisiin ja työhön liittyviä kansainvälisiä mahdollisuuksia merkittävästi enemmän kuin jo organisaatiossa valmiiksi työskentelevät henkilöt. Organisaatiossa jo työskentelevät puolestaan pitivät tärkeämpänä työssä syntyneitä suhteita ja työnantajalta saadun tunnustuksen merkitystä työnhakijoihin verrattuna. (Pingle & Sodhi 2014, 18–24.)

Johtopäätöksinä Pingle & Sodhi (2014) esittävät, että organisaatioiden tulisi työnantajakuva luodessaan pyrkiä antamaan ulospäin selkeä ja realistinen kuva. Vaikka työnhakijat eivät nähneet ensisijaisesti tärkeänä samoja tekijöitä kuin jo palkatut työntekijät, ovat nämä tekijät tärkeitä työntekijöiden sitouttamisessa työnantajaan. Mikäli luotu imago ja todellisuus eivät siis vastaa toisiaan, eivät työntekijät sitoudu työnantajaan. Näin ollen organisaatioiden tulisi keskittyä myös organisaatiokulttuurin sekä työn tuomien etujen ja hyötyjen mainostamiseen. (Pingle & Sodhi 2014, 24.) Rajavartiolaitoksessa aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella on tämä yksi kehitettävä osa-alue myös Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa. Ainakin rajavartijoiden henkilöstöryhmässä odotukset ja työn todellisuus eivät ole tutkimusten perusteella aina kohdanneet. Rajavartiolaitos on siis näyttäytynyt houkuttelevana työnantajana, mutta imagon ja todellisuuden osoittauduttua erilaisiksi on aiheutunut tyytymättömyyttä. (mm. Miettinen 2012; Tuomisto 2017; Anttila 2018).

3.2.3 Työnantajakuva muokkaavat viisi osa-aluetta

Korven, Laineen ja Soljasalon (2012) mukaan työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet useat eri tahot. He esittävät mallin viidestä keskeisimmästä työnantajakuvaan vaikuttavasta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat:

1. Kokonaispalkkaus
2. Urakehitysmahdollisuudet
3. Työn kiinnostavuus
4. Työilmapiiri
5. Oman työn kehittämismahdollisuudet

(Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 69.)

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) esittävät, että työnantajakuvaa pohdittaessa voidaan hyväksyä joidenkin työnantajakuvaan vaikuttavien osa-alueiden olevan vähemmällä huomioilla tai ettei niiden järjestämiseen voida panostaa. Esimerkiksi palkkaukseen ei välttämättä kiinnitä huomiota, jos saa tehdä kiinnostavaa työtä hyvässä työilmapiirissä. Jaettaessa työnantajakuva viiteen osa-alueeseen voidaankin ajatella, että kolmen tai neljän osa-alueen järjestäminen hyvin riittää. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 72.)

Korven, Laineen ja Soljasalon näkemystä työnantajakuvaan vaikuttavista viidestä osa-alueesta voidaan pitää muihin tutkimuksiin verrattuna suppeana. Kaikissa muissa kirjallisuuslähteissä ja tutkimuksissa löytyi huomattavasti enemmän tekijöitä, joilla on vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Heidän kuvaamansa viisi osa-aluetta ovat kuitenkin toistuneet useissa muissa tutkimuksissa, joten niiden merkitystä suppeasta näkökulmasta huolimatta ei suinkaan tule väheksyä.

3.2.4 Rajavartijoiden työssään arvostamat tekijät

Käsiteltäessä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaa, emme voi sivuuttaa Rajavartiolaitoksessa aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Tässä luvussa on koostettu jo Johdannossa esitetyistä Rajavartiolaitosta käsittelevistä tutkimuksista saatuja tuloksia Rajavartijoiden odotuksista työlle ja heidän käsityksistään Rajavartiolaitoksesta.

Alla on esitetty Ahtiaisen (2006), Miettisen (2012), Tuomiston (2017) ja Anttilan (2018) tutkimusten tulosten perusteella löytyneitä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Esiin on pyritty nostamaan tutkimustulosten perusteella keskeisimmät tekijät. Huomioon on otettu myös tekijöiden toistuminen useammassa kuin yhdessä tutkimuksessa.

Rajavartiolaitoksen vahvuudet / tärkeimmät syyt hakeutua rajavartijaksi:

1. Varma työpaikka (Ahtiainen 2006, 49–52; Miettinen 2012, 26–29; Tuomisto 2017, 38–39; Anttila 2018, 10).
2. Kiinnostavat ja monipuoliset tehtävät (Miettinen 2012, 26–29; Anttila 2018, 10).
3. Hyvä työilmapiiri ja työkaverit (Tuomisto 2017, 40–41).
4. Työn kokeminen merkitykselliseksi Anttila 2018, 10–11, 26).

Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan keskeisimmin vaikuttavat heikkoudet:

1. Työnantajakuvan ja todellisuuden eroaminen (Miettinen 2012, 27; Tuomisto 2017, 43–44; Anttila 2018, 27–28).

2. Rajatarkastustehtävät ja niiden yksipuolisuus (Tuomisto 2017, 44–45; Miettinen 2012, 24–25).

3.2.5 Yhteenveto työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä

Edellisissä luvuissa käsitellyistä tutkimuksista voidaan löytää useita työnantajakuvaan ja työn houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä. Edellä esitellyistä tutkimuksista voidaan huomata, että eri tutkijat jaottelevat näitä tekijöitä erilaisilla tavoilla. Taulukossa 1 on koostettu tässä luvussa löytyneitä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa tehty jaottelu instrumentaalisiin, symbolisiin, sosiaalisiin sekä työn sisältöön ja uraan liittyviin tekijöihin on tutkijan itse johtama. Taulukossa esitetty jaottelu toimii analyysivaiheessa sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkina, joihin aineistosta löytyneet alkuperäisilmaukset pyritään liittämään. Tutkimustulosten raportointi tehdään myös taulukossa esitetyn jaottelun mukaisesti. Taulukkoa päivitetään luvussa 5 tutkielman empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella.

Taulukko 1. Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät.

Instrumentaaliset tekijät	Symboliset tekijät
Palkka Bonukset Työpisteen sijainti Työajat Matala eläkeikä Luontoisedut	Työnantajan arvot Työnantajan visio Työnantajan maine yhteiskunnassa Työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa Työnantajan yhteiskunnallinen vaikutus Työnantajan luotettavuus Byrokratian taso Työnantajan joustavuus Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua
Sosiaaliset tekijät	Työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät
Kollegat Perheen ja työn yhteensovittaminen Työilmapiiri Suhteet esimiehiin ja johtoon Työntekijöiden arvostus muussa yhteiskunnassa Työntekijöiden arvostus organisaation sisällä	Mahdollisuus edetä uralla Kiinnostavat työtehtävät Monipuoliset työtehtävät Työn antamat haasteet Työ kehittää ja parantaa valmiuksia Työskentelyolosuhteet Mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta

Taulukkoa 1 voidaan myös pitää teoriasta löytyneen näytön perusteella mallina hyvästä ja tavoiteltavasta työnantajakuvasta. Organisaatiota, jossa taulukossa kuvatut tekijät on hyvin järjestetty, voidaan pitää kaikilla osa-alueilla houkuttelevana työnantajana.

Vaikka taulukossa esitetyt tekijät on luokiteltu edellä esitettyihin yläluokkiin, täytyy ymmärtää näiden tekijöiden vaikuttavan ainakin osin toisiinsa. Esimerkiksi työpisteen sijainti vaikuttaa väistämättä perheen ja työn yhteensovittamiseen. Vastaavasti kaikki tekijät vaikuttavat työnantajan maineeseen yhteiskunnassa ja työntekijöiden keskuudessa. Näin ollen yläluokat tulee ymmärtää vain yhtenä keinona luokitella alaluokkia toiminnallisiin kokonaisuuksiin. Kuten edellä todettiin on luokittelutapoja useita ja joku toinen tutkija voisi luokitella nämäkin alaluokat toisin.

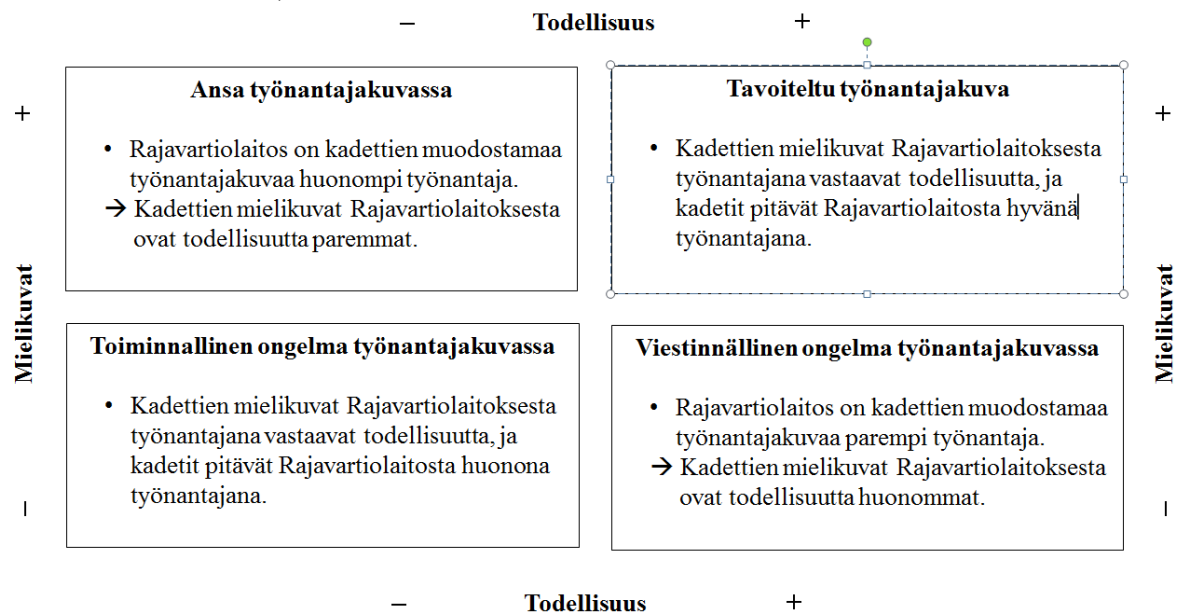
3.3 Työnantajakuvan kehittäminen

Tutkielman johtopäätöksissä on tavoitteena esittää toimenpiteitä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittämiseksi. Korven, Laineen ja Soljasalon (2012) mukaan työnantajakuvan rakentaminen vahvuuksien varaan on mahdollista. Mikäli organisaation sisällä on kuitenkin joitakin ongelmia tai huonoina pidettyjä ominaisuuksia, paljastuvat ne väistämättä jossakin vaiheessa myös organisaation ulkopuolelle, joten mahdolliset sisäiset (todelliset) ongelmat tulisi korjata. Mikäli työnantajakuvaa rakennetaan vahvuuksien varaan, ei tulisi tällöinkään sisäisiä ongelmia ainakaan tietoisesti peitellä. (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 67–68.)

Jo johdannossa työyhteisöön liittyvien mielikuvien muokkaamisesta esitellyn mallin (Karvonen 2005, 118–123) mukaisesti, täytyy toimenpiteet siis jakaa viestintään liittyviin keinoihin sekä toimintatapojen ja yrityskulttuuriin kehittämiseen liittyviin keinoihin. Siltä osin kuin organisaation toiminta on kunnossa, mutta mielikuvat eivät vastaa sitä, voidaan mielikuvat korjata viestinnällä. Todellisten toiminnallisten puutteiden korjaaminen voi kuitenkin vaatia myös toimintatapojen ja yrityskulttuuriin kehittämiseen liittyviä keinoja. (Karvonen 2005, 118–123.)

Aula ja Heinonen (2011) kuvaavatkin tätä maineen rakentamiseen liittyvää problematiikkaa mallilla, jonka he ovat nimenneet maineen rakentumisen nelikentäksi. Heidän käsityksensä mukailee Karvosen (2005) näkemystä maineen ja imagon muodostumisesta. He esittävät organisaation maineen jossakin kohderyhmässä rakentuvan organisaation todellisuuden ja organisaatiosta muodostettujen mielikuvien vuoropuhelusta. Aulan ja Heinosen esittämä nelikenttä organisaation maineen (tämän tutkielman viitekehyksessä Rajavartiolaitoksen työnantajakuva kadettien kohderyhmässä) muodostumisesta on esitetty kuvassa 4.

Kuva 4 Rajavartiolaitoksen työnantajakuva muodostumisen nelikenttä. (Mukailtu Aula & Heinonen 2011, 12–13.)



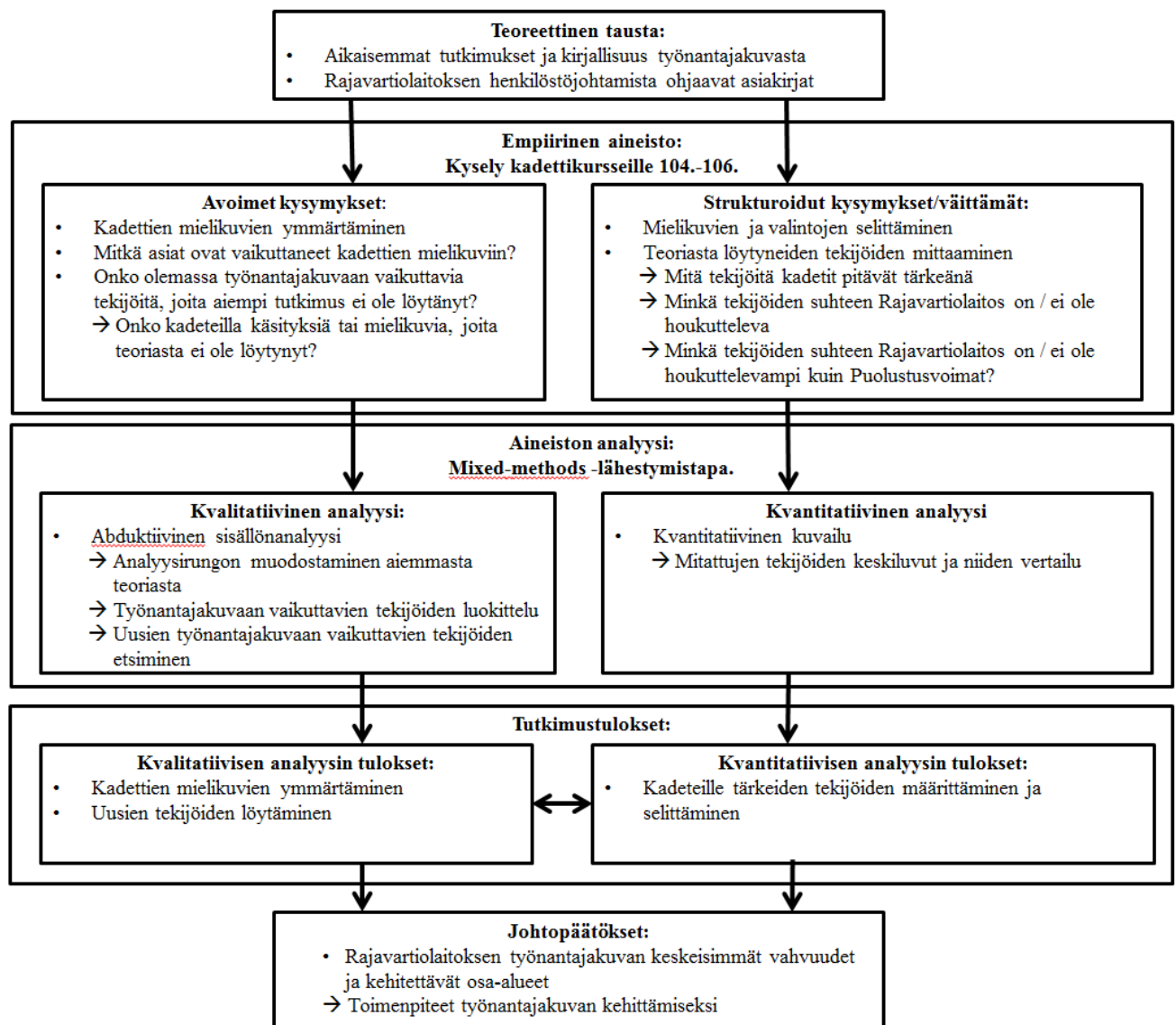
Kuvassa 4 on kuvattu todellisuuden ja mielikuvien suhdetta Rajavartiolaitoksesta vallitsevassa työnantajakuvassa. Tavoiteltavassa työnantajakuvassa kadettien mielikuvat vastaavat Rajavartiolaitoksen todellista toimintaa, ja kadetit pitävät Rajavartiolaitosta houkuttelevana työnantajana. Ansa työnantajakuvassa tarkoittaa, että kadetit näkevät Rajavartiolaitoksen hyvänä ja houkuttelevana työnantajana, mutta mielikuvat eivät vastaa Rajavartiolaitoksen todellista toimintaa ja ominaisuuksia. Viestinnällinen ongelma työnantajakuvassa puolestaan tarkoittaa, että kadettien mielikuvat Rajavartiolaitoksesta ovat huonompia kuin Rajavartiolaitoksen todellinen toiminta ja ominaisuudet ovat. Toiminnallinen ongelma työnantajakuvassa taas tarkoittaa sitä, että kadetit näkevät Rajavartiolaitoksen huonona työnantajana, ja mielikuvat myös vastaavat todellisuutta. (Katso Aula & Heinonen 2011, 12–14.)

Tutkielman johtopäätöksissä tullaan esittämään Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa kehitettävät osa-alueet ja toimenpiteet niiden kehittämiseksi. Kuten jo johdannossa esitettiin, jaetaan toimenpiteet työnantajakuvan kehittämiseksi viestinnällisiin ja yhteisökuulttuurin ja toimintatapojen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin (Karvonen 2005, 118–123). Aulan ja Heinosen (2011, 12–13) esittämä maineen muodostumisen nelikenttä toimii johtopäätöksissä välineenä oikeiden toimenpiteiden löytämiseksi Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan kehittämiseksi. Empiirisestä aineistosta löydettyjen Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa esiintyneiden vahvuuksien ja heikkouksien osalta arvioidaan niiden sijoittumista Aulan ja Heinosen esittämään maineen muodostumisen nelikenttään. Tällöin osataan esittää viestinnällä kehitettävät osa-alueet ja toimintatapojen muutoksia edellyttävät osa-alueet.

4. METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkielman metodologinen kulku ja perustellaan metodologiset valinnat. Luvussa 4.1 on käsitelty tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä perusteltu tutkielman metodologinen lähestymistapa. Luvuissa 4.2 ja 4.3 on käsitelty yleisesti tutkimushaastattelun tekemisen periaatteita sekä perusteltu ja kuvailtu, miten aineiston kerääminen juuri tässä tutkielmassa toteutettiin. luvuissa 4.4 ja 4.5 on perusteltu aineiston analysointiin valitut menetelmät sekä kuvailtu miten ja mihin niitä on käytetty. Tutkielman metodologinen kokonaiskulku on esitelty kuvassa 5.

Kuva 5. Tutkielman metodologinen eteneminen.



4.1 Tieteenfilosofiset perusteet ja lähestymistapa

"Maallikko luulee tietävänsä, mutta tutkija tietää luulevansa" (Töttö 2012, 15).

"Tieteenfilosofialla voidaan lyhyesti määritellen tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteeseen–tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin" (Niiniluoto 2002, 21). Tutkimusta tehtäessä ei riitä pelkästään tutkimustulosten tunteminen ja ymmärtäminen, vaan myös käsitys niistä menetelmistä ja tutkimustavoista, joilla tulokset on saatu. Tieteenfilosofian ja metodologian tehtävänä osana tutkimusta on lisätä tutkijan metodista valmiutta ja tarjota hänelle välineitä metodiikan ja taustalla olevien tieteenkäsitysten arvioinnille. Tieteenfilosofia ja metodologia ei kuvaile ainoastaan tiedettä ja siinä käytettyjä metodeja, vaan ne pyrkivät erittelemään ja kritisomaan niitä. (Niiniluoto 2002, 21–24, 35.)

Tutkielman onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija ymmärtää tutkimansa ilmiön perusrakenteen, eli kuinka todellisuus rakentuu tutkittavan ilmiön ympärillä (Puusa & Juuti 2011, 13–14). Tutkielman metodologisia lähtökohtia pohdittaessa onkin olennaista havaita tutkittavan ilmiön ominaisuudet ja tutkimusasetelma. Tutkielman keskeisimpinä tavoitteina on selvittää kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana, sekä miten nämä käsitykset ovat muodostuneet. Jo nämä tavoitteet itsessään asettavat oletelman, että saadut tutkimustulokset kuvaavat pelkästään joidenkin henkilöiden muodostamia mielikuvia ilmiöstä. Tällöin tavoitteena ei ole edes pyrkiä tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä yhtä yleistettävää todellisuutta, vaan kadettien muodostamiin käsityksiin ja mielikuviin pohjautuva todellisuus ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena ovat toisin sanoen kadettien subjektiiviset mielikuvat Rajavartiolaitoksesta, mikä ohjaa tutkielman metodologisia valintoja.

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 17) tutkimuksen metodologia voidaan kokonaisuutena mieltää joko suppeasti tai laajasti. Suppeassa käsityksessä metodologialla viitataan tutkimuksessa tiedon hankintaan käytettäviin keinoihin eli metodeihin. Suppeassa merkityksessä todellisuus ja tieto ovat ongelmattomia käsitteitä, ja varsinaiset tutkimusmenetelmät ratkaisevat lopputuloksen. Laajassa merkityksessä metodologian puolestaan katsotaan käsittelevän maailman todellisuuden ja tiedon peruslähtökohtia. Tällöin metodologia ei viittaa niinkään pelkästään tutkimuksessa käytettyihin yksittäisiin metodeihin, vaan se pohtii myös näiden käytettyjen metodien järkevyyttä asetetun päämäärän tavoittelemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 17–18). Tutkimustulosten ymmärtämisen, tulkitsemisen ja luotettavuuden kannalta on mielikuvia tutkittaessa olennaista käsitellä myös

tiedon ja todellisuuden lähtökohtia. Tästä syystä tässä tutkielmassa metodologia ymmärretään sen laajassa käsityksessä, jolloin tavoitteena on perehtyä nimenomaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön todellisuuden ja tiedon lähtökohtiin.

Tieteellisen tutkimuksen kenttää kokonaisuutena voidaan jaotella useilla kirjallisuudesta löytyvillä tavoilla. Yhtenä lähtökohtana voidaan pitää tutkimuskentän jaottelua filosofian historian kautta. Tässä jaottelussa tutkimuskenttä voidaan jakaa aristoteeliseen ja galileiseen traditioon. Näiden traditioiden välinen jaottelu toimii myös määrällisen ja laadullisen tutkimuksen perusteluna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30–32; Sirén & Pekkarinen 2017, 17.) Tuomen ja Sarajärven mukaan metodologian oppaissa laadullista ja määrällistä tutkimusta onkin helppo hahmottaa niiden vastakkainasettelun kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Metsämuuronen mukaan useat metodologian oppaat kuitenkin varoittavat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen liian voimakkaasta dikotomisoinnista. Sen sijaan, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä nähdään vastakkainasettelu, tulisi ne nähdä toistensa jatkumona. (Metsämuuronen 2009, 265.)

Creswellin mukaan tutkimukselle voidaankin nähdä kolme eri lähestymistapaa, jotka ovat kvalitatiivinen, kvantitatiivinen ja mixed-methods -lähestymistapa. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa ei hänen mukaansa pitäisi nähdä vastakkaisina ja toisensa poissulkevinä, kuten ne yleensä nähdään, vaan ne esittävät rajattoman jatkumon ääripäitä. Mixed-methods -lähestymistapa asettuu keskelle tätä jatkumoa yhdistelemällä elementtejä sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta lähestymistavasta. Mixed-methods -tutkimuksen ytimessä onkin oletettava, että yhdistelemällä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä saamme kokonaisvaltaisemman ja paremman ymmärryksen tutkimuksen kohteesta, kuin kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen lähestymistapa voisivat kumpikaan yksin antaa. (Creswell 2014, 3–5.)

Tämä tutkielma ei kuulu metodologiselta kokonaisuudeltaan puhtaaseen aristoteeliseen tai galileiseen tutkimusperinteeseen, vaan tutkielmassa käytetään näiden välille asettuvaa mixed-methods -lähestymistapaa. Tutkielmassa käytetään samanaikaisesti rinnakkain sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä siten, että niillä saatuja tuloksia vertaillaan ja yhdistellään tutkimustulosten tulkitsemiseksi (Creswell 2014, 220).

Tutkielman taustalla olevana tieteenfilosofisena paradigmana on pragmatismi, jonka keskiössä eivät ole käytettävät metodit, vaan se painottaa tutkimusongelmaa ja kaikkia käytettävissä olevia lähestymistapoja tutkimusongelman ymmärtämiseksi. Pragmatismi ei

Creswellin mukaan ole itsessään myöskään sitoutunut yhteenkään tiettyyn näkökulmaan tiedosta ja todellisuudesta, vaan "todellisuus on sitä, mikä toimii parhaiten". Tämä antaa yksittäiselle pragmaattiselle tutkijalle mahdollisuuden valita käyttämänsä menetöt, tekniikat ja prosessit, jotka palvelevat parhaiten hänen tarpeitaan. (Creswell 2014, 10–11.)

Sirénin ja Pekkarisen (2017) mukaan tieteenfilosofisena paradigmana pragmatismi tukeutuu sosiaaliseen ontologiakäsitykseen. Pragmatismissa ontologian sosiaalinen ja realistinen ulottuvuus kuitenkin kietoutuvat toisiinsa, eikä tämän katsontakannan mukaan ihmisten toimintaa voi erottaa sen kontekstista. Tutkittaessa kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta, täytyy olettaa tutkittavan ilmiön olevan ihmisten käsityksiin perustuva kokonaisuus. Sosiaalinen ontologia käsittääkin ilmiöt ja todellisuuden ihmisten konstruoimiksi kokonaisuuksiksi. Se myös korostaa käsitystä, jonka mukaan yhteisöt jakavat tiettyjä tälle yhteisölle tyypillisiä maailmankatsomuksellisia näkökantoja, jotka ne ovat sosiaalisesti konstruoineet. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3–4, 8–9, 13.)

Tutkittaessa Rajavartiolaitoksen työnantajakuva kadettien näkökulmasta, täytyy ymmärtää tutkittavan ilmiön muodostuvan ihmisten subjektiivisista käsityksistä, mikä tekee tutkittavasta ilmiöstä epistemologiselta luonteeltaan tulkinnallisen eli relativistisen. Epistemologisella tasolla pragmatismi tukeutuukin relativistiseen epistemologiakäsitykseen, mutta se kuitenkin korostaa epistemologiassaan käytännönläheisyyttä eli pragmatistista epistemologiaa. Pragmatistinen epistemologia tarkoittaa kokemukseen perustuvaa tietotulkintaa, jonka mukaan parhaaksi osoittautunut käytäntö on paras käytettävissä oleva totuus. Epistemologisen relativismin mukaan kaikki uskomukset ja tieto ovat sosiaalisesti konstruoituja. Tällaisia sosiaalisia ilmiöitä tulee lähestyä kysymällä tutkimuksen kohteena olevalta joukolta, miten he itse kokevat tutkittavan ilmiön olevan. Toisin sanoen kohdejoukko määrittelee tutkittavan ilmiön todellisuuden. (Sirén & Pekkarinen 2017, 4–5, 8–9, 13.)

4.2 Kysely aineiston keräysmenetelmänä

Tutkielman tavoitteena oli selvittää kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Tutkittaessa kadettien käsityksiä on sosiaalisen ontologian mukaisesti oletettava heidän käsityksensä Rajavartiolaitoksesta muodostuneen heidän itse kokemansa sosiaalisen todellisuuden pohjalta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 84) mukaan, "kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä." Tästä syystä kysely tai haastattelu oli ainoat loogiset tavat kerätä tietoa tutkielman kohteena olevasta ilmiöstä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 41) määrittelevät haastattelun seuraavasti: ”Suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, kutsutaan haastatteluksi”. Tutkimushaastatteluja voidaan kuitenkin katsoa olevan monta eri lajia, jotka eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43).

Strukturoidusta haastattelusta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä nimenomaan lomakehaastattelua. Strukturoidussa haastattelussa kaikille tutkittaville esitetyt kysymykset ja kysymisjärjestys on sama, jolloin tätä menetelmää käytettäessä tutkijan on mietittävä tarkasti kysymysten asettelu. Erityisesti käytettäessä kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehtojilla, tulee tutkijan miettiä tarkasti kysymysten asettelua saadakseen tietoa tutkimastaan ilmiöstä. Strukturoitu haastattelu soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun haastateltava joukko on iso. (Metsämuuronen 2009, 246.)

4.3 Tutkielman empiirisen aineiston kerääminen

Tämän tutkielman empiirinen aineisto kerättiin strukturoidulla haastattelulla, joka toteutettiin lomakkeella tehdyn kyselyn muodossa webropol -palvelun kyselytyökalua hyödyntäen. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että Likert-asteikolla vastattavia väittämiä eri tekijöiden tärkeydestä työssä ja työnantajassa. Kyselyssä kartoitettiin myös joitakin vastaajien taustatietoja. Sähköisen lomakekyselyn valintaa puolsi eniten se, että strukturoitu kysely soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun haastateltava joukko on iso (Metsämuuronen 2009, 246). Tällä menetelmällä saatiin kerättyä havainnot kaikilta tällä hetkellä opiskelevilta kadettikursseilta ja vastaukset saatiin valmiiksi kirjoitetussa muodossa ilman litterointia. Tutkielman tavoitteena oli kartoittaa kadettien näkemyksiä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta. Tutkijan hypoteesi oli, että yksittäisten kadettien käsityksissä saattaa olla merkittävää varianssia. Näin ollen katsottiin tärkeäksi saada mahdollisimman suuri otanta kaikilta kursseilta, jolloin saatiin kerättyä havainnot sekä niiltä yksilöiltä, jotka kokivat Rajavartiolaitoksen houkuttelevana työnantajana että niiltä, jotka eivät halua työskennellä Rajavartiolaitoksessa. Tällöin lomakekysely oli ainoa käytettävissä oleva vaihtoehto eri haastattelun muodoista.

Tutkielman empiirisen aineiston keräämiseen käytetty kysely on tutkielman liitteenä (LIITE 1). Kyselyä laadittaessa pyrittiin kysymysten asettelu tekemään siten, että kyselyllä saataisiin kerättyä tietoa, joka vastaa nimenomaan tämän tutkielman tutkimusongelmiin. Kyselyssä on

huomioitu luvussa kolme esiteltyä aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus, ja kyselyssä on mitattu nimenomaan niistä löytyneitä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Kyselyssä on hyödynnetty Markus Tuomiston -tutkielmassaan "Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva – rajavartijan peruskurssi 19:n käsityksiä työstään ja työnantajastaan" (2017) käyttämää kyselyä, ja osa tämän tutkielman kysymyksistä on lainattu joko sellaisenaan tai muokattuna Tuomiston (2017) tutkielmasta. Houkuttelevan työnantajan ominaisuuksia käsittelevissä kysymyksissä on suurin osa työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä lainattu tämän tutkielman teoriaosuudessa käsitellyistä aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näissä kysymyksissä on hyödynnetty muun muassa Highhouse & Lievens (2003), Collins ja Han (2004), Pingle & Sodhi 2014, Pitkänen (2001) ja Korpi, Laine & Soljasalo (2012) tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitettyjä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Kuten tutkielman johdannossa todettiin, on tutkijalla virkauran myötä omiin empiirisiin kokemuksiinsa pohjautuvia hypoteeseja tutkimukselle. Tutkijan hypoteesin mukaan kadettien aselajivalintojen ja varusmiespalvelusaikaisen aselajin sekä joukko-osaston väliltä on löydettävissä korrelaatio. Tästä syystä kyselyä laadittaessa lisättiin kyselyn "taustatiedot" osioon kysymykset vastaajien varusmiespalveluksen aikaisista joukko-osastoista, aselajeista sekä mahdollisista määräaikaista työsuhteista sopimussotilaana. Muutoin kysymykset ja väittämissä käytetyt tekijät perustuivat aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Kyselyssä oli myös kysymyksiä, joita analyysissä ja tutkimustuloksissa ei lopulta hyödynnetty.

Kysely toteutettiin webropol -palvelussa lokakuun 2019 ja helmikuun 2020 välisenä aikana avoimella vastauslinkillä. Kadettikursseille 105. ja 106. järjestettiin koottu tilaisuus, missä tutkija esitteli lyhyesti tutkielmansa, minkä jälkeen kadetit vastasivat samassa tilassa kyselyyn. 105. kurssille tilaisuus pidettiin 7.10.2019 ja 106. kurssille 10.10.2019. 104. kadettikurssille kysely toteutettiin jakamalla pvmoodle -palvelussa ja sähköpostilla vastauslinkki, johon kadetit vastasivat 30.10.2019 - 4.2.2020 välisenä aikana. Juuri kyselyn toteuttamisen ajankohdalta ei ole vahvistettua dokumenttia kurssin sen hetkisistä vahvuuksista. Kurssien toimeenpanokäsytysten mukaan kurssien aloitusvahvuudet ovat olleet 104. kurssilla 160 kadettia, 105. kurssilla 160 kadettia ja 106. kurssilla 175 kadettia (104. Kadettikurssin ja 87. merikadettikurssin sotatieteiden kandidaatin opintojen toimeenpano; 105. Kadettikurssin ja 88. merikadettikurssin sotatieteiden kandidaatin opintojen toimeenpano; 106. Kadetti- ja 89. merikadettikurssin aloitusvahvuudet). Kootun tilaisuuden johdosta 105. kurssin vastausprosentiksi saatiin 91,25 % (146 vastaajaa) ja 106 kurssin vastausprosentiksi 76,57 % (134 vastaajaa), kun 104. kurssin vastausprosentti oli vain

38,13 % (61 vastaajaa). Vastauksia kyselyyn saatiin kaikilta kolmelta vuosikurssilta yhteensä 341, jolloin vastausprosentiksi muodostui 69,59 % (kursseilla tapahtuneet mahdolliset keskeytykset nostavat todellista vastausprosenttia joitakin prosenttiyksiköitä). Näin ollen empiirisen aineiston voidaan perustellusti olettaa olevan riittävä luotettavien havaintojen tekemiseksi. Tutkimustulosten raportoinnissa on vastausten lukumäärää tarkasteltaessa huomioitava, että kyselyssä ei ollut pakko vastata kaikkiin kysymyksiin. Tästä syystä joissakin kysymyksissä vastausmäärä on vähemmän kuin edellä esitetty 341 vastaajaa. Toisaalta joissakin yksittäisissä kysymyksissä on yli 341 vastausta, joten kaikki vastaajat eivät ole ilmoittaneet millä kadettikurssilla opiskelevat.

Kyselyyn vastatessaan 104. kurssin kadetit olivat tehneet aselajivalintansa (mukaan lukien rajavartio-opintosuunta) noin vuotta aikaisemmin marraskuussa 2018. Kadettikurssit 105. ja 106. eivät olleet vastatessaan vielä tehneet aselajivalintoja eivätkä ehtineet osallistua eriytyviin opintoihin aselajikouluilla, joten tämä ei ole vaikuttanut heidän mahdollisiin käsityksiin mistään aselajikoulusta tai Rajavartiolaitoksesta. 104. Kadettikurssi oli ehtinyt opiskella kyselyyn vastatessaan aselajikouluilla eriytyvissä opinnoissa noin neljästä kuuteen kuukauteen. Näin ollen 104. kadettikurssin rajavartio- ja merivartio-opintosuuntien opiskelijoille oli alkanut muodostua osittain myös käsitys Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta. Opiskelu itsessään ei kuitenkaan anna varsinaisesti käsitystä siitä, millaista todellinen työskentely ja siinä vaikuttavat tekijät Rajavartiolaitoksen palveluksessa ovat. Näiden vastaajien määrä oli yhteensä 16 (4,68 % kaikista vastaajista), joten tämän vaikutuksen voidaan olettaa jäävän vähäiseksi. Opinnäytetyön laajuus ei myöskään mahdollistanut puolustushaarojen, aselajien tai kurssien välistä vertailua, joten kaikkia vastaajia on käsitelty tulosten raportoinnissa homogeenisena joukkona.

4.4 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Kuten luvussa 4.1 todettiin, on tutkielma luonteeltaan mixed methods -tutkimus, jossa yhdistellään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tässä luvussa perustellaan ja kuvaillaan kyselyn avoimien kysymysten analysointiin valittu analyysimenetelmä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan ”Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi”. Siinä tutkimusaineistosta esiin nousseet havainnot teemoitellaan, luokitellaan tai tyypitellään siten, että samankaltaiset

tai samaa asiaa kuvaavat havainnot sijoitetaan samaan luokkaan tai teemaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107).

Laadullisessa tutkimuksessa erilaisten aineiston analysointimuotojen välinen ero liittyy siihen, miten tutkimuksen teoriaa hyödynnetään aineiston analysointivaiheessa. Analyysitavat voidaan jakaa teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja aineistolähtöiseen analyysiin. Sisällönanalyysin eteneminen kaikissa edellä mainituissa analyysivaihtoehdoissa aloitetaan samalla tavalla. Ensimmäisenä tutkijan tulee käydä aineisto useaan kertaan läpi, jolloin tutkijalle hahmottuu kokonaiskuva aineistosta. Tässä vaiheessa tutkija voi tehdä alustavia muistiinpanoja ja kirjauksia tekemistään havainnoista (Puusa 2011, 119–120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–111.)

Mikäli tutkija ei ole valinnut teorialähtöistä analyysitapaa, tulee tutkijan olla analyysia aloittaessaan mahdollisimman avoin aineistolle. Tässä vaiheessa tutkija aloittaa keräämällä aineistosta alkuperäisilmauksia, joita hän alkaa pelkistää ja edelleen luokitella näitä ilmauksia isompiin merkityskokonaisuuksiin. Lopulta tutkija pyrkii nostamaan aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Mikäli tutkija on taas valinnut teorialähtöisen lähestymistavan, etenee analyysi päinvastoin, jolloin tutkimuksen teoriasta nousee teemat, joiden alle tutkija alkaa luokitella aineistosta löytämiään alkuperäisilmauksia. (Puusa 2011, 120–122)

Avointen kysymysten käyttämisellä kadeteille suunnatussa kyselyssä haluttiin mahdollistaa kokonaan uusien, aiemmille tutkimuksille tuntemattomien havaintojen löytyminen. Lisäksi näillä kysymyksillä haluttiin saavuttaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys siitä, miksi kadetit ajattelevat, niin kuin ajattelevat. Tällöin aineistolähtöinen sisällönanalyysi olisi voinut tulla kyseeseen, sillä aiempi tutkimus ja teoria eivät ohjaisi aineiston analysointia. Aiempiin tutkimuksiin perehdyttäessä tietyt tulokset kuitenkin toistuivat useissa tutkimuksissa. Näin ollen jo pelkästään tutkimuskenttään perehtyminen on vaikuttanut tutkijan itsensä käsitykseen työnantajakuvan muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, jolloin aineiston analysointi ilman teorian ohjaavuutta olisi ollut haastavaa. Näin ollen analyysimenetelmäksi valikoitui teoriasidonnainen (myös abduktiivinen tai teoriaohjaava) sisällönanalyysi.

Tässä analyysimenetelmässä edetään aineiston ehdoilla, vaikka teoreettiset käsitteet ilmiöstä onkin tuotu aiemmasta teoriasta. Analyysissa löytyneet havainnot pyritään liittämään olemassa olevaan malliin tai teoriaan, mutta tässä yhteydessä voidaan joutua luomaan ylimääräisiä luokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133–135.) Luvussa 3.2 esitetty taulukko 1

toimi analyysivaiheessa runkona, joka muodosti ylä- ja alaluokat analyysille. Aineiston analysointi kuitenkin aloitettiin perehtymällä tutkimusaineistoon ja siinä esiintyviin alkuperäisilmauksiin. Nämä alkuperäisilmaukset koottiin alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi. Analyysivaiheessa oltiin siis avoimia myös kokonaan uusien ylä- ja alaluokkien löytymiselle. Tutkimustulosten yhteydessä on luvussa 5.1 taulukossa 3 esitetty aineiston analysoinnin yhteydessä päivittynyt taulukko analyysissa löytyneistä työnantajakuvaan vaikuttavista ala- ja yläluokista.

4.5 Kvantitatiiviset analyysimenetelmät

Kuten luvussa 4.1 todettiin, on tutkielma luonteeltaan mixed methods -tutkimus, jossa yhdistellään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tässä luvussa perustellaan ja kuvaillaan kyselyssä esitettyjen Likert-asteikolla olevien väittämien sekä avointen kysymysten analysoinnissa ja kuvailussa käytettyjä kvantitatiivisia menetelmiä.

Yksittäisiä muuttujia tarkasteltaessa voidaan informaatiota tiivistää paljon yhteen ainoaan muuttujaa kuvaavaan tunnuslukuun, ja tällöin kuvailumenetelmäksi sopivat keskiluvut. Yleisin käytettävistä keskiluvuista on aritmeettinen keskiarvo. (Häyhä, Kailaheimo, Pulkka & Tuominen 2015, 19–20.) Tutkielmassa pääsääntöisesti käytetty kvantitatiivinen analyysimenetelmä on yksinkertainen kuvaileva tilastoanalyysi. Tuloksissa esitetyssä kvantitatiivisessa raportoinnissa on esitetty pääsääntöisesti yksittäisten mitattujen muuttujien aritmeettisia keskiarvoja. Keskiarvojen vertailulla on pyritty tuloksissa osoittamaan kadettien työssä tärkeänä pitämiä tekijöitä ja Rajavartiolaitoksen kilpailukykyä näiden tekijöiden suhteen. Keskiarvojen avulla eri tekijöiden merkittävyyttä on vertailtu toisiinsa. Keskiarvojen lisäksi on tuloksissa raportoiduissa taulukoissa esitetty vastausten jakaumat Likert-asteikon vastausvaihtoehdoille.

Sisällönanalyysissa käytettyjen ylä- ja alaluokkien merkityksellisyyttä kadeteille on myös pyritty kuvailemaan määrällisesti. Kyselyn avoimille kysymyksille tehtyä sisällönanalyysia jatkettiin ja löydetyt alkuperäisilmaukset laskettiin (kvantifioitiin), jolloin niiden esiintyvyyksiä aineistossa voitiin vertailla (kts. Tuomi & Sarajärvi 2018, 135–138). Vertailua tehtiin avoimista kysymyksistä tehtyjen havaintojen suhteen toisiinsa, sekä Likert-asteikolla vastattujen väittämien suhteen. Näin saatiin osin vahvistettua avoimista kysymyksistä ja Likert-asteikolla esitetyistä kysymyksistä tehtyjä tutkimustuloksia tai osoitettua niiden välillä olevia ristiriitoja. Varsinaisia kvantitatiivisia testejä aineistolle ei tehty. Analyysimenetelmissä pitäydettiin kuvailevassa tilastoanalyysissa.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta tehdyt tutkimustulokset. Tämän luvun kussakin alaluvussa käsitellään yhtä tutkielman johdannossa esitetyistä alatutkimuskysymyksistä. Raportoinnissa on esitetty näyttöä saaduille tutkimustuloksille sekä kvantitatiivisella kuvailulla että kvalitatiivisella sisällönanalyysillä. Kvantitatiivisella kuvailulla osoitetaan Likert-asteikolla mitatuista väittämistä merkitseviä tekijöitä ja vertaillaan niitä. Tehtyjen havaintojen syitä ja syvällisempää ymmärrystä täydennetään kyselyn avoimien kysymysten vastauksille tehdyllä sisällönanalyysillä.

Raportoinnissa esitetyt taulukot ovat osin webropol -sovelluksen automaattisesti laatimista excel -taulukoista. Taulukoista saatua informaatiota on yhdistelty ja taulukoiden ulkoasua sekä sisältöä on järjestetty luettavuuden helpottamiseksi. Alalukujen yhteenvedoissa esitetyt taulukot ovat tutkimustulosten perusteella tutkijan itse laatimia synteesejä aineistosta saaduista tuloksista.

5.1 Kadettien käsitykset työn ja työnantajan houkuttelevuutta lisäävistä tekijöistä

Tässä alaluvussa esitetään empiirisestä aineistosta esiin nousseet tekijät, jotka kadettien näkökulmasta tekevät työstä ja työnantajasta houkuttelevan. Luku on jaettu edelleen alalukuihin, joissa esitetään tulokset laaditun analyysirungon (taulukko 1) yläluokkiin (sosiaaliset, instrumentaaliset, symboliset sekä työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät) sitoen.

Kadettien odotuksia työnsä ja työnantajalle mitattiin kyselyn avoimella kysymyksellä *"Mitä asioita pidät itsellesi tärkeänä tulevassa työssäsi ja työnantajassasi?"* sekä 25:llä väittämällä eri tekijöiden tärkeydestä työssä ja työnantajassa. Näitä väittämiä mitattiin Likert-asteikolla 1-5. Taulukossa 2 on esitetty kyselyssä testatut tekijät ja niille saadut keskiarvot järjestyksessä korkeimman keskiarvon saaneesta tekijästä matalimpaan. Taulukossa on myös esitetty vastausten kertymät kullekin vastausvaihtoehdoista 1-5. Tekijät on värikoodattu viiden tekijän ryhmiin helpottamaan taulukon luettavuutta ja selkeyttä.

Taulukko 2. Eri tekijöiden tärkeys kadeteille työssä ja työnantajassa.

Miten tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä tulevassa työssäsi ja työnantajassa?	1 = ei ollenkaan tärkeä	2	3	4	5 = Erittäin tärkeä	Keski-arvo
Hyvä työilmapiiri ja työkaverit	0 %	0,29 %	1,45 %	15,12 %	83,14 %	4,81
Työtehtävien mielenkiintoisuus	0 %	0 %	0,58 %	20,06 %	79,36 %	4,79
Työnantajan luotettavuus	0 %	0 %	4,37 %	29,74 %	65,89 %	4,62
Työntekijöiden arvostus	0 %	0 %	3,20 %	33,14 %	63,66 %	4,60
Tunnet, että työ on tärkeää	0 %	0,87 %	6,71 %	37,03 %	55,39 %	4,47
Mahdollisuus edetä uralla	0,29 %	1,46 %	8,16 %	32,36 %	57,73 %	4,46
Työtehtävien monipuolisuus	0 %	0,29 %	5,25 %	43,44 %	51,02 %	4,45
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	0 %	0,29 %	8,16 %	44,32 %	47,23 %	4,38
Hyvät työskentelyolosuhteet	0,58 %	1,17 %	11,37 %	51,02 %	35,86 %	4,20
Työnantajan arvot	0,59 %	2,34 %	13,74 %	49,12 %	34,21 %	4,14
Työtehtävien haastavuus	0,29 %	0,58 %	17,15 %	56,40 %	25,58 %	4,06
Organisaation tulevaisuuden näkymät	0,58 %	2,04 %	18,08 %	50,73 %	28,57 %	4,05
Työnantajan joustavuus	0,29 %	2,33 %	17,73 %	52,91 %	26,74 %	4,03
Työpisteiden sijainti	1,16 %	5,52 %	21,22 %	36,92 %	35,18 %	3,99
Mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta	1,75 %	8,75 %	16,03 %	36,15 %	37,32 %	3,99
Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua	0,29 %	2,61 %	19,77 %	53,49 %	23,84 %	3,98
Työnantajan maine yhteiskunnassa	0,87 %	7 %	22,16 %	49,27 %	20,70 %	3,82
Työnantajan maine organisaatiossa	0,88 %	6,41 %	24,49 %	47,81 %	20,41 %	3,80
Työaikojen joustavuus	0,58 %	6,73 %	31,29 %	41,52 %	19,88 %	3,73
Matala byrokratia	0,29 %	7,29 %	35,86 %	37,03 %	19,53 %	3,68
Palkkaus	0,87 %	4,07 %	33,14 %	52,04 %	9,88 %	3,66
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa	2,04 %	15,45 %	31,49 %	35,57 %	15,45 %	3,47
Työn luontoisedut	2,62 %	12,79 %	37,50 %	34,59 %	12,50 %	3,42
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri	8,14 %	15,41 %	29,36 %	32,56 %	14,53 %	3,30
Alhainen eläkeikä	15,70 %	32,56 %	33,72 %	14,24 %	3,78 %	2,58

Taulukosta 2 voidaan havaita, että tärkeinä pidetyt tekijät jakautuvat tasaisesti sosiaalisten (esim. hyvä työilmapiiri ja työkaverit), symbolisten (esim. tunnet tekemäsi työn tärkeäksi) ja työn sisältöön ja uraan (esim. työtehtävät mielenkiintoisia) liittyvien tekijöiden välille. Taulukko kuitenkin osoittaa, että kaikki instrumentaaliset tekijät sijoittuvat 12 vähiten merkityksellisen tekijän joukkoon. Kadetteja eivät siis kannusta uralla sellaiset perinteiset (ja aikaisempien tutkimusten mukaan tärkeät) vetovoimatekijät kuten palkka tai luontoisedut. Myös perinteisesti sotilasuralla houkuttelevana tekijänä pidetty alhainen eläkeikä sai kaikista mitatuista tekijöistä matalimman keskiarvon 2,58.

Seuraavissa alaluvuissa on esitetty kvalitatiivisella sisällönanalyysillä esiin nousseet tärkeät tekijät työssä ja työnantajassa. Kyselyssä kadeteilta kysyttiin avoimella kysymyksellä *"Mitä asioita pidät itsellesi tärkeänä tulevassa työssäsi ja työnantajassasi?"*. Tässä luvussa on raportoitu ainoastaan tällä kysymyksellä esiin nousseet tekijät, koska nämä kuvaavat yleisesti kadettien odotuksia työlle. Luvuissa 5.2 - 5.3 tullaan osin täydentämään myös tämän luvun tuloksia raportoitaessa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta ja vertailtaessa sitä Puolustusvoimiin.

Tutkimustulokset on esitetty alaluvuissa analyysissa käytettyjen yläluokkien mukaan (sosiaaliset, instrumentaaliset, symboliset, työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät). Yläluokat on esitetty järjestyksessä aloittaen eniten alkuperäisilmauksia saaneesta yläluokasta (työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät) ja edetty järjestyksessä vähiten alkuperäisilmauksia saaneeseen yläluokkaan (symboliset tekijät). Aineistolle tehdyn sisällönanalyysin yhteydessä kaikki löydetty alkuperäisilmaukset on kvantifioitu, jolloin tuloksissa voidaan esittää, paljonko eri tekijöitä kuvaavia alkuperäisilmauksia aineistossa on. Raportoinnissa esitettävät alkuperäisilmausten määrät ovat aineistosta löytyneiden alkuperäisilmausten absoluuttisia lukumääriä. Yksittäisestä vastauksesta ei kuitenkaan ole laskettu samaa alaluokkaa kuvaavien alkuperäisilmausten toistoa, mikäli sellaista on esiintynyt. Yhdestä vastauksesta on siis laskettu yksi kutakin analyysin alaluokkaa kuvaava alkuperäisilmaus. Yhdestä vastauksesta on kuitenkin voitu laskea alkuperäisilmauksia useille eri analyysin alaluokille. Raportoinnissa esitetyt analyysin alaluokkia kuvaavat lukumäärät kertovat siis sen, kuinka moni kadetti on vastauksessaan kuvannut kyseistä alaluokkaa.

Raportoinnissa esitettävistä vastauksista löydettyistä alkuperäisilmauksista on korjattu joitakin karkeimpia kirjoitusvirheitä luettavuuden helpottamiseksi. Alkuperäisilmauksissa ei ole esitetty aina kokonaista alkuperäistä vastausta, vaan ainoastaan analyysiyksikkönä käytetty

alkuperäisilmaus. Alkuperäisilmauksia ei ole kuitenkaan irrotettu niiden kontekstista, vaan vastauksia on lyhennetty vain sen verran, että niiden alkuperäinen merkitys on säilynyt.

Kuten luvussa 4.4 todettiin, käytetään teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aiempaa teoriaa runkona analyysille, mutta aineistolle annetaan mahdollisuus nostaa esiin uusia havaintoja. Aineistolle tehdyn analyysin yhteydessä analyysirunkona käytettyä taulukkoa 1 päivitettiin aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Taulukon yläluokat pysyivät muuttumattomina, mutta analyysissä löytyi useita uusia alaluokkia. Lisäksi joitakin alaluokkia yhdistettiin, nimettiin uudelleen tai poistettiin kokonaan. Taulukko 3 on laadittu analyysin tekemisen yhteydessä ja siihen on lisätty analyysin yhteydessä löydetty uudet alaluokat (vertaa taulukko 1).

Taulukko 3. Empiirisen aineiston analysoinnin yhteydessä päivitetty analyysirunko.

Instrumentaaliset tekijät	Symboliset tekijät
Palkka ja lisät Työpisteiden sijainnit Työpisteen pysyvyys Työajat Työsuhde-edut	Työnantajan arvot ja visio Tekemäni työ tuntuu tärkeältä Työnantajan maine yhteiskunnassa Työnantajan maine organisaation sisällä Työnantajan yhteiskunnallinen vaikutus Työnantajan luotettavuus ja vastuullisuus Byrokratian taso Työnantajan joustavuus Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua Työnantajan oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus
Sosiaaliset tekijät	Työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät
Työilmapiiri Kollegat (työkaverit) Suhteet esimiehiin ja johtoon Muun elämän yhteensovittaminen (vapaa-aika, perhe) Työntekijöiden arvostus muussa yhteiskunnassa Työntekijöiden arvostus organisaation sisällä	Mahdollisuus edetä uralla Kiinnostavat työtehtävät Monipuoliset työtehtävät Työn antamat haasteet Työ kehittää ja parantaa valmiuksia Työskentelyolosuhteet Mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta Vaikutusmahdollisuudet työssä Työpaikan varmuus Ennakoitavuus uralla ja työssä

Seuraavissa alaluvuissa raportoituja avoimista vastauksista tehtyjä havaintoja on oleellisilta osin verrattu taulukon 2 tuloksiin paremman kokonaisuymmärryksen saavuttamiseksi. Vertailussa on tuotu esiin, mikäli avoimista kysymyksistä tehdyt havainnot tukevat tai ovat ristiriidassa taulukon 2 tulosten kanssa.

5.1.1 Työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät

Työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät nähtiin avoimissa kysymyksissä kokonaisuutena selkeästi tärkeimmiksi tekijöiksi työssä. Yhteensä 258 kadetin vastauksessa (75,4 % kaikista

vastaajista) oli mainittu jokin uraan tai työn sisältöön liittyvä tekijä. Alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista yhteensä 428, eli monessa vastauksessa oli nimetty useampia tähän yläluokkaan liittyviä tekijöitä. Merkittävimpiä alkuperäisilmauksissa kuvattuja alaluokkia olivat kiinnostavat tehtävät, tehtävien monipuolisuus, uralla eteneminen, työn antamat haasteet, työn tulisi kehittää valmiuksia, työpaikan varmuus ja vaikutusmahdollisuudet työssä.

Eniten alkuperäisilmauksia saanut alaluokka oli "kiinnostavat tehtävät". Tätä alaluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi yhteensä 127, eli 37,1 % kaikista vastauksista. Useimmissa vastauksista alkuperäisilmaus oli pelkistetty, ja se kuvasi työn ja tehtävien mielenkiintoisuutta. Tällaisia ilmauksia olivat muun muassa "*mielenkiintoinen työ*", "*mielenkiintoiset työtehtävät*", "*mielenkiintoinen työnkuva*", "*työ olisi päivittäin mielekästä*", ja "*mielekkäät tehtävät*". Vain yksittäisissä vastauksissa oli yksilöity, mitkä asiat kadettien mielestä tekevät työstä mielenkiintoisen. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi toiminnallisuus, käytännönläheisyys ja uusien asioiden kokeminen, joita kuvaavat alkuperäisilmaukset "*työ: mielekästä, toiminnallista*", "*tehtävien mielekkyys ja käytännön läheisyys*" ja "*Mielekäs työ jossa voi kokea lähes joka päivä uusia asioita*". Osassa vastauksista työn mielekkyys oli myös liitetty monipuolisiin ja haastaviin tehtäviin. Otettaessa huomioon myös muiden analyysissa käytettyjen yläluokkien osatekijät, oli alkuperäisilmauksia "kiinnostavien tehtävien" tärkeydestä eniten. Tämä vahvistaa taulukosta 2 tulkittavia tuloksia, sillä "työtehtävien mielenkiintoisuus" oli 4,79 keskiarvolla mitatuista väittämistä toiseksi tärkein yksittäinen tekijä.

Tehtävien monipuolisuutta pidettiin työn sisältöön ja uraan liittyvistä tekijöistä toiseksi tärkeimpänä. Tehtävien monipuolisuutta kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 94, eli 27,5 %:ssa vastauksista. Lähes kaikki tätä alaluokkaa kuvaavat alkuperäisilmaukset olivat lyhyitä ja pelkistettyjä, kuten "*työtehtävien monipuolisuus*", "*vaihtelevat työtehtävät*", "*työn monipuolisuus ja vaihtelevuus*" ja "*monipuolisuus*". Monessa alkuperäisilmauksissa oli myös havaittavissa, että tehtävien monipuolisuus liitettiin urakehitykseen ja tehtäväkiertoon eikä siis itsessään yhden yksittäisen tehtävän monipuolisuuteen. Tällaisia ilmauksia olivat esimerkiksi "*vaihtelevat ja kehittyvät tehtävät*", "*muuttuva työnkuva*" ja "*Monipuolinen työnkuva. Vaihtelevat työtehtävät. Eteenpäin meno työuralla*". Taulukosta 2 ilmenee, että "työtehtävien monipuolisuus" sai keskiarvoksi 4,45 ja oli kaikista mitatuista tekijöistä järjestyksessä seitsemänneksi tärkein. Avoimesta kysymyksestä saatujen alkuperäisilmausten korkea lukumäärä tukee siis taulukosta 2 tehtyä havaintoa tehtävien monipuolisuuden tärkeydestä.

Alaluokasta "työ kehittää" löytyi uraan ja työn sisältöön liittyvistä tekijöistä kolmanneksi eniten alkuperäisilmauksia. Yhteensä 49 vastauksessa pidettiin tärkeänä, että työ kehittää valmiuksia ja työssä oppii uutta. Suurin osa alkuperäisilmauksista kuvasi yleisesti uusien asioiden oppimista ja itsensä kehittämistä. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen"*, *"mahdollisuus kehittyä niin työntekijänä kuin ihmisenä"*, *"hyvät kehittymismahdollisuudet uralla"*, *"mahdollisuus kehittyä/oppia uutta"* ja *"itsensä kehittämisen mahdollisuus"*. Joissakin alkuperäisilmauksissa nostettiin myös ominaisuuksia tai osa-alueita, joissa nimenomaan työn haluttiin kehittävän. Tällaisia ominaisuuksia olivat muun muassa johtamis- ja esimiestaitojen sekä toimintakyvyn kehittyminen, mikä ilmenee seuraavista alkuperäisilmauksista: *"tärkeää on oman johtamisen ja toimintakyvyn jatkuva kehittäminen"*, *"pääsen kehittymään joka päivä paremmaksi johtajaksi ja kouluttajaksi"* ja *"mahdollista kehittää itseäni edelleen sotilaana"*. Kokonaisuutena arvioiden työn kehittävä ominaisuus on kadeteille merkittävä tulevassa työssä, sillä 14,3 %:ssa kaikista vastauksista oli mainittu työn kehittävä vaikutus tärkeäksi tekijäksi. Aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta käsiteltäessä ei työntekijän oppiminen ja kehittyminen ilmennyt työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä, joten tätä tekijää ei kyselyssä näin ollen mitattu osana taulukon 2 väittämiä. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa myös tätä tekijää tulisi mitata määrällisesti.

Uralla etenemisen tärkeyttä oli kuvattu yhteensä 48 alkuperäisilmauksessa, eli 13,5 %:ssa kaikista vastauksista. Useimmissa alkuperäisilmauksissa oli yksinkertaisesti pidetty tärkeänä sitä, että uralla etenee, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"eteneminen työuralla"*, *"mahdollisuudet uralla etenemiseen"*, *"jatkuva urakehitys"*, *"kiinnostava ja vaihteleva, nousujohteinen työura"* ja *"eteenpäin meno työuralla"*. Joissakin vastauksissa oli eritelty tärkeäksi, että urakehitys on vaihteleva, selkeä ja ennakoon tiedossa, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"tiedän urakehityksen, eikä ole yllättäviä käänteitä"*, *"selkeä urakehitys"* ja *"monipuolinen urapolku"*. Urakehitys nähtiin siis osin edellytyksenä muiden uraan ja työhön liittyvien tekijöiden, kuten tehtävien monipuolisuuden toteutumiseksi. Taulukosta 2 ilmenee, että eteneminen uralla oli arvioitu mitatuista tekijöistä kuudenneksi tärkeimmäksi keskiarvolla 4,46 sen saadessa käytännössä saman keskiarvon kuin sijalla viisi oleva *"tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää"* (0,01 ero keskiarvojen välillä). Uralla etenemisen mahdollisuutta voidaan siis pitää sekä mitattujen väittämien että avoimesta kysymyksestä tehtyjen havaintojen perusteella kadeteille tärkeänä tekijänä työssä.

Työn tarjoamien haasteiden tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 33. Kaikista vastauksista 9,6 %:ssa oli siis pidetty tärkeänä haasteita työssä. Suurimmassa

osassa alkuperäisilmauksia oli vain yleisellä tasolla ilmaistu *"riittävän haastava tehtävä"*, *"työn haastavuus"* ja *"tehtävä tarjoaa haasteita"*. Osassa vastauksista oli yksilöity nimenomaan halu haastaa ja kehittää itseään työssä, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"haluan haastaa itseäni ja siksi työn tulisi olla myös haastavaa"* ja *"mahdollisuus haastaa ja kehittää itseään"*. Työtehtävien haastavuus oli taulukossa 2 mitatuista tekijöistä sijalla 11/25 keskiarvolla 4,06. Yhdistettynä tämä avoimista vastauksista löytyneiden alkuperäisilmausten määrään (33 alkuperäisilmausta / 9,6 % kaikista vastauksista) voidaan todeta työn haastavuuden olevan kadeteille tärkeä tekijä työssä.

Työn varmuutta kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 27, eli 7,9 %:ssa kaikista vastauksista. Suurin osa alkuperäisilmauksista oli lyhyitä työpaikan varmuutta kuvaavia, kuten *"varma työpaikka"* ja *"työn varmuus"*. Osa alkuperäisilmauksista oli täsmällisempiä, ja niissä kuvattiin tärkeäksi varmaa työllistymistä valmistuttua ja pitkää vakaata uraa. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"varma työllistyminen"*, *"varma työllistyminen, vakaa tulevaisuus"*, *"varma työpaikka pitkäksi ajaksi"* ja *"varmuus työn jatkuvuudesta"*. Työpaikan varmuutta ei mitattu osana taulukon 2 tekijöitä. Myös tämän alaluokan osalta voidaan avoimista vastauksista löytyneiden alkuperäisilmausten määrästä (27 alkuperäisilmausta / 9,6 % kaikista vastauksista) päätellä tekijän olevan kadeteille tärkeä. Tämän alaluokan esiin nouseminen kadettien vastauksissa on luonnollista, sillä moneen muuhun alaan verrattuna varma työllistyminen ja pitkälle turvattu ura ovat selkeitä kilpailuvaltteja upseerin uralla. Myös Rajavartiolaitoksessa aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa (kts. luku 3.2.4) nousi työpaikan varmuus Rajavartijoiden henkilöstöryhmässä tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi hakeutua nimenomaan Rajavartiolaitokseen.

Vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä omaan uraan ja työhön kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 26, mikä on 7,6 % kaikista vastauksista. Nämä alkuperäisilmaukset voitaisiin jakaa edelleen kahteen eri alaluokkaan, joista toisessa kuvataan mahdollisuuksia päättää itse työstä, työskentelytavoista ja päästä toteuttamaan itseään työssä. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"vapaus tehdä omia päätöksiä"*, *"mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan"*, *"vapaus vaikuttaa tapaan suorittaa omat työtehtävät"*, *"mahdollisuus toteuttaa itseään"* ja *"soveltamisen mahdollisuus"*. Toinen puoli näistä alkuperäisilmauksista taas painotti vaikuttamismahdollisuuksia omaan urakehitykseen, tehtäviin ja työpisteisiin, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"valinnanvapaus oman uran suhteen"*, *"mahdollisuus vaikuttaa omaan urakehitykseen"*, *"mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin"* ja *"mahdollisuutta vaikuttaa omaan tehtävään ja työpaikkaan"*. Yhtenä alaluokkana

vaikutusmahdollisuuksien työssä voidaan katsoa olevan kadeteille jonkin verran merkittävä tekijä, sillä 7,6 % kaikista vastaajista mainitsee tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa työssä.

Työssä saatavan kansainvälinen kokemuksen tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 12, eli 3,5 %:ssa vastauksista. Alkuperäisilmaukset olivat pääsääntöisesti lyhyitä ja niissä kuvattiin mahdollisuutta työskennellä ulkomailla, kuten "*mahdollisuus työskennellä ulkomailla*", "*mahdollisuus KRIHA operaatioihin*" ja "*kansainväliset tehtävät*". Taulukossa 2 mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta sijoittui mitatuista tekijöistä sijalle 15/25 keskiarvolla 3,99, ja avoimista vastauksista löytyi vain 12 alkuperäisilmausta, joten näiden tulosten valossa tätä alaluokkaa ei voida pitää kadeteille erityisen merkittävänä. Luvuissa 5.2 ja 5.3 tarkasteltaessa kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta ja vertailtaessa sitä puolustusvoimiin arvioidaan kansainvälisen kokemuksen merkittävyyttä kuitenkin vielä uudelleen.

Yksittäisiä alkuperäisilmauksia saaneita alaluokkia työn sisältöön ja uraan liittyvissä tekijöissä olivat ennakoitavuus työssä (kuusi alkuperäisilmausta, esimerkiksi "*ennakoitavuus työpaikkojen suhteen*" ja "*tulevien harjoitusten/työtehtävien tietäminen tarpeeksi ajoissa*") ja työskentelyolosuhteet (kuusi alkuperäisilmausta, esimerkiksi "*hyvät ja toimivat työskentelytilat, ehjä materiaali*" ja "*hyvä työympäristö*"). Työn ennakoitavuutta ei mitattu osana taulukon 2 tekijöitä, eikä sitä voida myöskään avoimista vastauksista löytyneiden kuuden alkuperäisilmauksen perusteella pitää kadeteille merkittävänä tekijänä. Hyvät työskentelyolosuhteet sen sijaan sijoittui taulukossa 2 mitatuissa tekijöissä sijalle 9/25 keskiarvolla 4,20, joten sitä voidaan ainakin tällä mittarilla mitattuna pitää kadeteille tärkeänä tekijänä. Avoimet vastaukset eivät kuitenkaan tue tätä tulosta, sillä tätä alaluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia oli yhteensä vain kuusi.

5.1.2 Sosiaaliset tekijät

Yhteensä 155 kadettia eli 45,3 % kaikista vastaajista oli kuvannut sosiaalisten tekijöiden tärkeyttä vastauksissaan. Näistä vastauksista oli löydettävissä yhteensä 194 sosiaalisten tekijöiden tärkeyttä kuvaavaa alkuperäisilmausta. Jaoteltuna nämä sosiaaliset tekijät alaluokkiin kuvastivat lähes kaikki vastaukset hyvää työilmapiiriä, työkavereita, työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä hyviä suhteita esimiehiin.

Vastauksista löytyi yhteensä 91 alkuperäisilmausta työilmapiirin merkityksestä, mikä on 26,6 % kaikista vastauksista. Useimmat alkuperäisilmaukset olivat yksinkertaisia ja pelkistettyjä,

kuten *"hyvä työilmapiiri"* tai *"ilmapiiri"*. Osassa vastauksista löytyi myös täsmennyksiä hyvän työilmapiirin edellytyksistä tai osatekijöistä: *"työilmapiiri rento"*, *"yhteishenkeä/ilmapiiriä"*, *"kannustava työilmapiiri"*, *"innostava ja osaava työilmapiiri"* ja *"raskastakin työtä jaksaa tehdä, jos ilmapiiri on kannustava ja tukeva"*. Yksittäisenä osatekijänä työilmapiiriä voidaan siis pitää kadettien käsitysten mukaan tärkeimpänä työhön vaikuttavana sosiaalisena tekijänä.

Toiseksi tärkeimmäksi sosiaaliseksi tekijäksi vastauksissa nousi työkaverit. Alkuperäisilmauksia, joissa kuvataan työkavereiden tärkeyttä, löytyi vastauksista yhteensä 60 eli 17,5 %:ssa kaikista vastauksista. Useimmissa alkuperäisilmauksissa mainitaan yksinkertaisesti *"hyvät työkaverit"*, *"työporukka on hyvä"*, *"hyvä työporukka"* ja *"hyvä työyhteisö"*. Osassa vastauksista oli myös eritelty tarkemmin, mitä ominaisuuksia kollegoilta odotetaan: *"yhteistyökykyinen henkilökunta"*, *"luotettavat työkaverit"* ja *"ammattitaitoiset ja kannustavat työkaverit ja esimiehet"*. Aiempia tutkimuksia tarkasteltaessa ei työilmapiiriä ja kollegoita ollut eritelty erillisiksi tekijöiksi, ja työilmapiirin voidaankin katsoa olevan henkilöstön luoma. Tästä huolimatta oli kadettien vastauksista selvästi havaittavissa, että alaluokat työilmapiiri ja työkaverit nähtiin ainakin osassa vastauksia erillisinä tekijöinä. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi *"työilmapiiri ja työkaverit"* (lähes identtisiä alkuperäisilmauksia löytyi useita), *"työpaikan mielekkyys(työilmapiiri ja henkilöt)"*, *"hyvä työilmapiiri ja luotettavat työntekijät ja hyvä suhde työnantajaan"*. Työkaverit ovat siis vain yksi hyvän työilmapiirin osatekijä. Yhteensä alkuperäisilmauksia työilmapiirin ja työkavereiden tärkeydestä kertyi 151. Havaintojen määrää laskettaessa on huomioitava, että osassa vastauksista esiintyy sekä työilmapiirin että työkavereiden tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia. Avoimelle kysymykselle tehty analyysi vahvistaa taulukosta 2 tulkittavia tuloksia, sillä *"hyvä työilmapiiri ja työkaverit"* on 4,81 keskiarvolla taulukon väittämistä tärkein yksittäinen tekijä.

Alkuperäisilmauksia, joissa kuvattiin hyviä ja avoimia suhteita johtoon ja esimiehiin, löytyi vastauksista yhteensä 16 mikä on 4,7 % kaikista vastauksista. Kaikissa alkuperäisilmauksissa yksilöitiin, minkälaisia ominaisuuksia esimiehiltä odotetaan (vertaa *"hyvä"* työkaveri). Näitä alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"esimiehen lähestyttävyyys ja luottamus esimieheen"*, *"kiinnostunut ja joustava esimies/esimiehet"*, *"mukavat työkaverit ja esimiehet"* ja *"työnantajan tulee olla vaativa, reilu ja ammattitaitoinen"*. Vastauksia tulkittaessa oli huomioitava, että osa kadeteista vaikutti mieltävän *"työnantajan"* lähiesimieheksi. Tästä syystä osassa alkuperäisilmauksista, joissa kuvattiin työnantajaa, nousi esiin joitakin selkeästi henkilöön liitettäviä ominaisuuksia, kuten *"helposti lähestyttävyyys"* ja *"ymmärtävyyys"*. Nämä alkuperäisilmaukset analysoitiin nimenomaan suhteita esimiehiin kuvaaviksi. Suhteet

esimiehiin ei kokonaisuudessaan voida katsoa nousseen erityisen merkittävään asemaan avoimesta kysymyksestä saatujen havaintojen perusteella; alkuperäisilmauksia oli 4,7 %:ssa kaikista vastauksista. Toisaalta, mikäli oletamme ainakin osan kadeteista käsittävän termien työnantaja ja esimies tarkoittavan samaa asiaa, voidaan taulukon 2 väittämissä huomata työnantajan luotettavuuden saaneen kaikista mitatuista tekijöistä kolmanneksi korkeimman keskiarvon 4,62. Näin ollen suhteiden esimiehiin voidaan katsoa olevan kadeteille merkittävä työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 25 eli 7,3 %:ssa kaikista vastauksista. Suurimmassa osassa näistä alkuperäisilmauksista nostettiin esiin nimenomaan perheen ja työelämän yhteensovittamisen tärkeys. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"perheen sovittaminen arkeen"*, *"joustavuus, ymmärrys myös perhe-elämästä"*, *"työn ulkopuolinen elämä ei saa kärsiä liikaa. (perhe, puoliso, ystävyssuhteet, vapaa-aika ym)"* ja *"työn ja perheen yhdistäminen"*. Alkuperäisilmauksissa oli nostettu esiin myös vapaa-aika ja muu elämä yleisesti yksilöimättä tarkemmin sen osatekijöitä. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"vapaa-ajan ja työn ulkopuolisen elämän sekä uran tasapaino"* ja *"yksityiselämän ja työelämän yhdistäminen"*. Yksittäisissä alkuperäisilmauksissa oli myös täsmennetty tekijöitä, jotka nähtiin edellytyksinä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat muun muassa *"pidän tärkeänä myös siviilielämän elämisen, eli tarkoitan siis sitä, että työajat olisivat suhteellisen säännölliset ja aikaa jäisi esimerkiksi harrastuksille ja perheelle, mikäli sellaisen joskus perustan"* ja *"vakautta (mahdollisuutta perustaa perhe)"*. Työn ja muun elämän yhteensovittamista ei tällaisenaan mitattu taulukon 2 väittämissä. Toisaalta työaikojen joustavuus, mikä joissakin alkuperäisilmauksissa nähtiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen edellytyksenä, oli keskiarvolla 3,73 mitatuissa väittämissä vasta sijalla 19/25. Avoimista vastauksista löytyneet alkuperäisilmaukset (25 alkuperäisilmausta / 7,3 % kaikista vastauksista) kuitenkin osoittaa tekijän olevan usealle kadetille tärkeä. Luvussa 5.2 sivutaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen merkitystä uudelleen käsiteltäessä tuloksia Rajavartiolaitoksen heikkouksista ja vahvuuksista työnantajana. Luvussa 5.2 raportoidut tutkimustulokset osoittavat osaltaan tämän alaluokan olevan kadeteille tärkeä osatekijä työssä. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa myös tälle tekijälle tulisi etsiä kvantitatiivista näyttöä.

Kahdessa yksittäisessä vastauksessa oli koettu tärkeäksi työntekijöiden arvostus, tai että työ itsessään on arvostettua. Toinen alkuperäisilmaus kuvasti työntekijöiden arvostusta organisaation sisällä: *"työntekijöiden/työkavereiden arvostus"*. Toisen alkuperäisilmauksen

katsottiin kuvastavan yhteiskunnan antamaa arvostusta työlle "*arvostettu työ*". Arvostusta kuvaavien alkuperäisilmausten puuttuminen on erikoinen havainto, sillä taulukossa 2 mitatuista tekijöistä työntekijöiden arvostus sai neljänneksi korkeimman keskiarvon 4,60. Mahdollisia selityksiä tälle voi olla työntekijöiden arvostuksen organisaation sisällä olevan osa hyvää työilmapiiriä. Tälle ei kuitenkaan ole löydetävissä aineistosta pitävää näyttöä.

5.1.3 Instrumentaaliset tekijät

Yhteensä 79 kadetin (23,1 % vastaajista) vastauksessa oli mainittu instrumentaalisten tekijöiden tärkeys tulevassa työssä ja työnantajassa. Näistä vastauksista löydettiin yhteensä 87 alkuperäisilmausta, jotka jakautuivat alaluokkiin työpisteen sijainti, palkka, työajat, työpisteen pysyvyys ja työsuhte-edut. Matalaa eläkeikää kuvaavia alkuperäisilmauksia ei löytynyt vastauksista yhtään. Edellisissä luvuissa esitettiin yläluokkiin (sosiaaliset ja työn sisältöön ja uraan liittyvät tekijät) verrattuna instrumentaalisilla tekijöillä voidaan katsoa olevan vähäinen merkitys kadeteille tulevissa tehtävissä. Tämän osoittaa avoimissa kysymyksissä tullut vähäinen havaintojen määrä sekä taulukossa 2 testatut väittämät. Alla esitetyistä alaluokista voimme kuitenkin huomata, että myös instrumentaalisista tekijöistä löytyy yksittäisiä tärkeänä pidettyjä alaluokkia.

Työpisteen sijainti oli tärkeimpänä pidetty alaluokka instrumentaalisissa tekijöissä. Tätä alaluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista 40, eli 11,7 % kadeteista ilmaisi pitävänsä tätä tekijää tärkeänä. Osassa alkuperäisilmauksissa ainoastaan todettiin lyhyesti, että työpisteen tai asuinpaikan sijainnin tulee olla itselle mieleinen. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi "*asuinpaikka olisi mieluisassa paikassa*", "*palveluspaikan sijainti*" ja "*hyvä sijainti ja paikka jossa viihtyy*". Isossa osassa alkuperäisilmauksia oli kuitenkin tuotu esille mieleisen palveluspaikan olevan edellytys joidenkin sosiaalisten tekijöiden toteutumiselle. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista "*mahdollisuus yhteen sovittaa työelämä ja siviilielämä (mielekäs asuinpaikka ja työmatka vs. reppureissaaminen)*" ja "*lisäksi palveluspaikan koen olennaiseksi työssä, sillä työhyvinvoinnin perustana on oltava myös vapaa-ajan elämä ja askareet*". Joissakin alkuperäisilmauksissa oli myös yksilöity kaupungin tai alueen tarkkuudella missä työpisteen tulisi sijaita. Joissakin alkuperäisilmauksissa oli moniin muihin alaluokkiin verrattuna voimakkaita ilmauksia työ- ja asuinpaikan sijainnin tärkeydestä. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi "*tärkein on palveluspaikka, ja se ettei se vaikuta elämänlaatuun heikentävästi*" ja "*Työpaikan sijainti voi vaikuttaa merkittävästi työsuhteen keston. Jos sijainti ei miellytä, todennäköisyys siviilipuolelle siirtymiseen on suuri*". Palveluspaikkojen sijainnin merkitys sai taulukossa 2 mitatuista

tekijöistä 3,99 keskiarvon ja sijoittui noin puoleen väliin kaikkien mitattujen tekijöiden suhteen. Avoimella kysymyksellä saatujen havaintojen perusteella työ- ja asuinpaikan merkitystä kuitenkin pidetään huomattavasti tärkeämpänä tekijänä kuin taulukon 2 keskiarvo antaa ymmärtää. Analyysissa löytyneistä alaluokista ainoastaan sosiaalisista tekijöistä työilmapiiri ja työkaverit, sekä uraan ja työn sisältöön liittyvistä tekijöistä uralla eteneminen, kiinnostavat tehtävät, monipuoliset tehtävät ja työssä kehittyminen saivat enemmän alkuperäisilmauksia, kuin työpisteen sijainti.

Palkkaus mainittiin yhteensä 24 kertaa, eli 7,0 %:ssa alkuperäisilmauksista. Osassa alkuperäisilmauksia oli vain lyhyesti ilmaistu *"palkka"* tai *"hyvä palkkaus"*. Monessa alkuperäisilmauksessa oli kuitenkin nostettu esiin palkan kilpailukyky, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"kilpailukykyinen palkkaus"* ja *"tietysti palkan pitää olla kilpailukykyinen"*. Aineistosta löytyi myös yksittäisiä alkuperäisilmauksia, joissa oli nostettu esiin mahdolliset palkanlisät tai muut etuudet osana työstä saatavaa korvausta. Tällaisia ilmauksia olivat *"mahdollisuus palkanlisiin (sh jne)"* ja *"Oikeudenmukainen palkkio. Oli sitten kyseessä raha, etuudet tai muutoin työolosuhteet"*, joista jälkimmäisen voidaan katsoa olevan ainoa alkuperäisilmaus, jossa on maininta mahdollisista työsuhte-etuista. Palkkaus sijoittui taulukossa 2 mitatuissa tekijöissä sijalle 21/25 keskiarvolla 3,44, joten tässä vertailussa sitä ei voida pitää merkityksellisenä muihin tekijöihin verrattuna. Avoimista vastauksista löytyneet alkuperäisilmaukset kuitenkin osoittavat, että myös palkkauksella ja erityisesti sen kilpailukyvyllä on merkitystä tulevassa työssä.

Työajat mainittiin yhteensä 15 alkuperäisilmauksessa eli kaikista vastauksista 4,4 %. Vastausten perusteella ei voida tehdä yleistyksiä siitä, minkälaisia työaikoja kadetit haluaisivat työssä. Alkuperäisilmaukset kuvastivat ennemminkin mahdollisuutta järjestää työajat henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden mukaan. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"omalle kohdalle sopivia työaikoja"*, *"joustavat työajat/jaksot"* ja *"hyvät työajat"*. Osassa vastauksista oli myös mainintoja tietynlaisista työajoista, kuten *"työajat olisivat suhteellisen säännölliset ja aikaa jäisi esimerkiksi harrastuksille ja perheelle"* tai *"perinteistä työaikaa"*. Joustavat työajat oli 3,73 keskiarvolla seitsemänneksi viimeinen taulukossa 2 mitatuista 25 tekijästä, ja avoimissa vastauksissa alkuperäisilmauksia oli yhteensä 15. Työaikoja ei siis alaluokkana voida kokonaisuutena arvioiden pitää erityisen tärkeänä tekijänä kadeteille.

Työpisteen pysyvyyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista 7, eli 2,0 %:ssa kaikista vastauksista. Näissä alkuperäisilmauksissa kuvataan työpisteen sijainnin pysymistä

samalla paikkakunnalla tai alueella, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"työpaikan vakaus, ei suurta äkillisen siirron riskiä"* ja *"pidän tärkeänä työpaikan sijaintia ja että virkani pysyisi jotakuinkin samalla paikkakunnalla"*. Osassa vastauksia oli nostettu esiin nimenomaan asuinpaikan muuttumattomuus ja sen vaikutus sosiaalsiin tekijöihin, mitä kuvaavat alkuperäisilmaukset *"Ennakoitavuus työpaikkojen suhteen ja niiden pysyvyys ettei perheellisenä tarvitsen muuttaa työuran aikana"* ja *"Pidän myös tärkeänä sitä, että tiedän asuvani seuraavat vuodet tietyllä paikkakunnalla ja tietyssä työpaikassa"*. Työpisteen pysyvyys ei työn houkuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä noussut esiin aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, eikä sen tärkeyttä osattu näin ollen mitata osana taulukon 2 väittämiä. Kysyttäessä tärkeitä asioita tulevassa työssä ja työnantajassa ei tämä tekijä myöskään noussut vastauksissa merkittäväksi tekijäksi (vain 7 alkuperäisilmausta). Työpisteen pysyvyyden merkitystä sivutaan kuitenkin uudestaan luvuissa 5.2 ja 5.3, sillä kysyttäessä Rajavartiolaitoksen heikkouksia ja verrattaessa sitä työnantajana Puolustusvoimiin, nousi työpaikan pysyvyys merkittäväksi tekijäksi Rajavartiolaitoksen heikkouksissa.

5.1.4 Symboliset tekijät

Symbolisia tekijöitä piti vastauksissaan tärkeänä yhteensä 71 kadettia (20,8 % vastaajista). Tätä yläluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 86, eli avointen vastausten perusteella tämä oli kadeteille kaikista merkityksettömin osa-alue tulevassa työssä. Myös tästä yläluokasta löytyi yksittäisiä alaluokkia, joita voidaan kaikkien alaluokkien välisessä vertailussa kuitenkin pitää merkityksellisinä.

Eniten alkuperäisilmauksia symbolisista tekijöistä löytyi alaluokasta *"työ tuntuu tärkeältä"*, josta löytyi 26 alkuperäisilmausta, mikä on 7,6 % kaikista vastauksista. Useimmissa vastauksissa kuvattiin, että tehdyn työn pitää olla arvokasta ja sillä tulee olla jokin merkitys. Tämä ilmenee alkuperäisilmauksista *"mahdollisuus tehdä arvokasta työtä"*, *"arvokkaaksi kokemaa ala"* ja *"työn merkityksellisyys"*. Osassa vastauksista tämä merkityksellisyys oli suoraan liitetty yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (tämä analysoitu myös omana alaluokkana), mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"Työ jossa turvataan ihmisten turvallisuutta 24/7 luo merkitystä elämään ja omaan työtehtävään"* ja *"ihmisten auttaminen, työn merkityksellisyys"*. Tunne työn merkityksestä oli taulukossa 2 mitatuista tekijöistä sijalla viisi keskiarvolla 4,47. Työn kokeminen merkitykselliseksi on siis keskeinen kadettien työssä tärkeänä pitämistä tekijöistä.

Työnantajan joustavuutta kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista 23, mikä on 6,7 % kaikista vastauksista. Työnantajan joustavuutta kuvattiin alkuperäisilmauksissa pääsääntöisesti yleisellä tasolla yksilöimättä, mitä tämä joustavuus konkreettisesti on. Useimmissa alkuperäisilmauksissa oli vain lyhyesti kuvattu *"joustavuus"* tai *"työnantajan pitää olla joustava"*. Joissakin alkuperäisilmauksissa joustavuutta odotettiin nimenomaan muun elämän yhteensovittamiseen, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"jos tulee elämässä haasteita niin työnantaja tukee ja joustaa niissä parhaansa mukaan"* ja *"joustavuutta muun elämän yhteensovittamisessa"*. Joustavuus analysoitiin omana alaluokkana osana symbolisten tekijöiden yläluokkaa, koska alkuperäisilmauksista ei ollut tulkittavissa, millä toimenpiteillä työnantaja voi joustavuutta toteuttaa.

Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista 12, mikä on 3,5 % kaikista vastauksista. Osa tätä alaluokkaa kuvaavista alkuperäisilmauksista oli lyhyitä ja yleisellä tasolla kuvaavia, kuten *"tasa-arvoinen työnantaja"* ja *"oikeudenmukaisuus"*. Pääsääntöisesti tätä alaluokkaa kuvaavissa alkuperäisilmauksissa kuvattiin kuitenkin oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta nimenomaan työntekijöiden kohtelussa, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"Työnantajan tulee olla reilu ja kohdella työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti"* ja *"toivoisin työnantajan olevan tasapuolinen"*. Työnantajan tasa-arvoisuutta ei siis nähty itseisarvona (esimerkiksi tasa-arvon edistäminen yleisesti yhteiskunnassa ja oikeudenmukaisuus asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa), vaan nimenomaan työntekijöiden kohteluun liitettyä arvona. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo oli analyysivaiheessa esiin noussut alaluokka, eikä sitä näin ollen kyselyä tehdessä ole mitattu erillisellä väittämällä taulukossa 2.

Luotettavuuden ja vastuullisuuden tärkeyttä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 11, mikä on 3,2 % kaikista vastauksista. Osassa alkuperäisilmauksista kuvattiin tätä alaluokkaa yleisellä tasolla, kuten *"Työnantaja: Luotettava, uskottava"* ja *"luotettavuutta"*. Suurimmassa osassa alkuperäisilmauksia luotettavuus oli kuitenkin liitetty työyhteisön henkilöihin, kuten *"luotettavia esimiehiä"*, *"henkilökunnan välinen luottamus ja avunanto"*, ja *"esimieheltä toivon joustavuutta ja luottamusta"*. Luottamusta ei siis itsessään voida pitää työnantajaan liittyvänä symbolisena arvona merkittävänä, vaan se liittyy osaltaan sosiaalisiin tekijöihin eli kollegoiden ja esimiesten luotettavuuteen.

Työssä tärkeänä tekijänä pidettiin sen yhteiskunnallista vaikuttavuutta 8 alkuperäisilmauksessa (2,3 %:ssa kaikista vastauksista). Kuten jo aiemmin todettiin, liitettiin työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus osassa alkuperäisilmauksia suoraan siihen, että se sai

työn myös tuntumaan tärkeältä ja merkitykselliseltä. Tämä ilmenee alkuperäisilmauksista *"haluan ... kokea tekemäni työni yhteiskunnalle merkityksellisenä"* ja *"tehtävässä tunnen olevani hyödyksi yhteiskunnalle"*. Muissa alkuperäisilmauksissa oli nostettu esiin ihmisten auttaminen, maanpuolustus ja Suomen turvallisuus. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat *"ihmisten auttaminen, työn merkityksellisyys"*, *"maanpuolustus"*, *"ihmisten auttaminen, maan ja hyvän puolesta toimiminen"* ja *"haluan tehdä työtä, joka edesauttaa isänmaata"*. Työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei mitattu kvantitatiivisella väittämällä, joten sitä ei voida verrata muihin mitattuihin tekijöihin. Yksittäisenä alaluokkana yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei voida pitää merkittävänä tekijänä kadeteille (yhteensä vain 8 alkuperäisilmausta). Työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus liitetään kuitenkin osatekijäksi, jonka johdosta kadetit tuntevat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Yksittäisiä alkuperäisilmauksia saaneita alaluokkia symbolisissa tekijöissä olivat työnantajan maine yhteiskunnassa (kaksi alkuperäisilmausta: *"arvostettu työ"* ja *"työ on arvostettua"*), työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua (yksi alkuperäisilmaus: *"uudistuva ja mielenkiintoinen"*) sekä työnantajan arvot ja visio (kaksi alkuperäisilmausta: *"arvoja"* ja *"samanhenkisyys aatemaailmassa"*). Näiden alaluokkien matala esiintyminen avoimen kysymyksen vastauksissa, on tutkimustuloksena osin vastakkainen taulukossa 2 tehdyn mittauksen kanssa. Taulukosta voidaan huomata, että kysyttäessä miten tärkeänä näitä tekijöitä pidetään, sijoittuvat nämä alaluokat noin puoleen väliin kaikista mitatuista tekijöistä. Tämän mittarin mukaan näillä tekijöillä olisi siis enemmän merkitystä kuin esimerkiksi palkkauksella, jota kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 24. Erityisesti symbolisissa tekijöissä on siis alaluokkia, joita kadetit eivät osaa avoimella kysymyksellä kysyttäessä tiedostaa, mutta pitävät näitä tekijöitä kuitenkin tärkeinä.

5.1.5 Yhteenveto kadeteille tärkeistä tekijöistä työssä ja työnantajassa

Kuten edellisissä luvuissa on raportoitu, mitattiin kadeteille tärkeitä tekijöitä työssä ja työnantajassa 25:llä väittämällä eri tekijöiden tärkeydestä (taulukko 2) ja avoimella kysymyksellä *"Mitä asioita pidät itsellesi tärkeänä tulevassa työssäsi ja työnantajassasi?"*. Saadut tulokset ja niille löytynyt näyttö on raportoitu luvuissa 5.1.1-5.1.4. Tässä alaluvussa tiivistetään yhteenveto tuloksista ja esitetään keskeisimmät kadettien tärkeänä pitämien tekijöiden ylä- ja alaluokat.

Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty johtopäätöksenä 12 kadettien tulevassa työssä ja työnantajassa tärkeimpänä pitämää tekijää, jotka selkeästi nousivat esiin analyysia tehtäessä.

Taulukko on laadittu edellä esitetyn analyysin synteessinä, eli siinä on yhdistetty taulukon 2 ja avoimista kysymyksistä saatuja tuloksia. Taulukossa 4 on esitetty alaluokka / yksittäinen tekijä, sille taulukossa 2 mitattu keskiarvo ja sijoitus (mikäli tekijää ei ole mitattu, on jätetty nämä solut tyhjiksi) sekä avoimista vastauksista löytyneiden alkuperäisilmausten määrä. Taulukon 4 laatimisessa ei ole käytetty laskukaavoja tai painokertoimia, joilla olisi huomioitu avointen kysymysten alkuperäisilmausten määriä tai verrattu sitä laskennallisesti taulukon 2 tuloksiin. Taulukko on siis tutkijan itse laatima synteesi edellisissä luvuissa esitetystä tuloksista. Taulukon laatimisessa on pyritty vertailemaan objektiivisesti eri menetelmillä saatuja tuloksia. Lukija pystyy halutessaan itse arvioimaan ja tekemään omia johtopäätöksiä tämän luvun tulosten yhteydessä esitetystä tuloksista ja löydettyjen alkuperäisilmausten absoluuttisista lukumääristä. Taulukossa esitettyjä 12 alaluokkaa ei ole enää järjestetty tärkeysjärjestykseen, sillä olemassa olevan aineiston pohjalta tällaisen johtopäätöksen tekeminen objektiivisesti ei onnistuisi.

Taulukko 4. Yhteenveto kadettien tärkeänä pitämistä tekijöistä työssä ja työnantajassa.

Alaluokka / tekijä (yläluokka: ura ja työ, sosiaalinen, symbolinen, instrumentaalinen)	Mitattu keskiarvo	Sijoitus mitatuissa tekijöissä	Alkuperäis ilmausten määrä
Työtehtävien mielenkiintoisuus (ura ja työ)	4,79	2/25	127
Työtehtävien monipuolisuus (ura ja työ)	4,45	7/25	94
Mahdollisuus edetä uralla (ura ja työ)	4,46	6/25	48
Työ kehittää (ura ja työ)	-	-	49
Työtehtävien haastavuus (ura ja työ)	4,06	11/25	33
Työilmapiiri (sosiaalinen)	4,81*	1/25*	91
Työkaverit (sosiaalinen)	4,81*	1/25*	60
Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen (sosiaalinen)	-	-	25
Tunne, että työ on tärkeää (symbolinen)	4,47	5/25	26
Luotettavuus ja vastuullisuus (symbolinen)	4,62	3/25	11
Työnantajan joustavuus (symbolinen)	4,03	13/25	23
Työpisteen sijainti (instrumentaalinen)	3,99	14/25	40

* Työilmapiiri ja työkaverit mitattiin kyselyssä yhdellä väittämällä, mutta avointen kysymysten analyysissä molemmat analysoitiin omana alaluokkana

Taulukko 4 toimii yhteenvetona tärkeimmistä työn ja työnantajan houkuttelevuutta lisäävistä tekijöistä kadettien näkökulmasta. Tärkeimpänä yläluokkana kadetit pitävät työn sisältöön ja uraan liittyviä tekijöitä, joista keskeisimmiksi nousivat työtehtävien mielenkiintoisuus ja monipuolisuus, mahdollisuus edetä uralla, työn opettava ja kehittävä vaikutus sekä työn

tarjoamat haasteet. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin sosiaalisia tekijöitä, joista selkeästi keskeisimpinä hyvä työilmapiiri ja työkaverit, joiden lisäksi vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Symboliset tekijät olivat saatujen havaintojen perusteella kolmanneksi tärkeimpänä pidetty yläluokka ja siitä nousseita tärkeitä alaluokkia olivat tunne tehdyn työn tärkeydestä, työnantajan luotettavuus ja vastuullisuus sekä työnantajan joustavuus. Instrumentaaliset tekijät olivat yläluokkana kadeteille kaikista merkityksettömin. Tästä yläluokasta ainoastaan työpisteen sijaintia voidaan pitää kadeteille merkittävänä tekijänä yleisesti työssä tärkeänä pidetyistä tekijöistä.

5.2 Kadettien käsitys Rajavartiolaitoksesta työnantajana

Tässä luvussa raportoidaan Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta siten, kuin kadetit sen näkevät. Työnantajakuva kadettien näkökulmasta selvitettiin kysymällä kadeteilta avoimilla kysymyksillä Rajavartiolaitoksen vahvuuksista ja heikkouksista työnantajana. Työnantajakuva mitattiin myös kysymällä kadeteilta *"Miten kilpailukykyisenä työnantajana näet Rajavartiolaitoksen alla olevien tekijöiden suhteen suomalaisilla työmarkkinoilla?"*, minkä jälkeen kadeteille oli esitetty jo taulukossa 2 luetellut työn houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät. Myös tähän kysymykseen vastaaminen tapahtui Likert-asteikolla 1-5. Vastauksille tehdyllä analyysillä määritetään tässä luvussa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet siten, kuin kadetit ne näkevät.

Raportointi tässä luvussa tullaan esittämään mukaillen edellistä lukua. Aluksi tarkastellaan Rajavartiolaitoksen kilpailukyvyistä kvantitatiivisilla väittämillä saatuja tuloksia, joita verrataan edellisen luvun yhteenvedon kadeteille tärkeistä tekijöistä työssä ja työnantajassa. Tämän jälkeen esitellään avoimista kysymyksistä sisällönanalyysillä saatuja tuloksia. Eri menetelmillä saatuja tuloksia myös vertaillaan toisiinsa. Luvussa 5.2.5 on esitetty yhteenvedo tässä luvussa raportoiduista tuloksista.

Taulukossa 5 on esitetty kadettien käsitys Rajavartiolaitoksen kilpailukyvyistä mitattujen työn houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Tekijät on järjestetty keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään, ja taulukossa on esitetty vastausten kertymät vastausvaihtoehdoille. Kyselyssä vastausvaihto 5 oli nimetty "erittäin kilpailukykyinen" ja vastausvaihto 1 "ei ollenkaan kilpailukykyinen". Vaihtoehtoja 2, 3 ja 4 ei ollut kyselyssä nimetty, vaan ne asettuivat annettujen ääripäiden 1 ja 5 välille. Seuraavien lukujen raportoinnissa on kuitenkin raportoinnin selkeyttämiseksi käytetty vastausvaihtoehtoja kuvauksia 2 = "vain vähän kilpailukykyinen", 3 = "en osaa sanoa" ja 4 = "melko kilpailukykyinen".

Taulukko 5. Rajavartiolaitoksen kilpailukyky suomalaisilla työmarkkinoilla.

Rajavartiolaitoksen kilpailukyky suomalaisilla työmarkkinoilla? Vastaajien määrä n = 343.	1 = ei ollenkaan kilpailukykyinen	2	3	4	5 = Erittäin kilpailukykyinen	Keski-arvo
Tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää	0 %	0,9 %	7,6 %	43,6 %	47,9 %	4,39
Hyvä työilmapiiri ja työkaverit	0 %	0,9 %	9,7 %	40,9 %	48,5 %	4,37
Työnantajan luotettavuus	0,3 %	0,6 %	9,4 %	43,1 %	46,6 %	4,35
Työnantajan maine yhteiskunnassa	0 %	0,88 %	13,78 %	46,04 %	39,30 %	4,24
Työtehtävien mielenkiintoisuus	0,6 %	2,6 %	13,4 %	40,2 %	43,2 %	4,23
Työnantajan arvot	0,29 %	0,29 %	14,91 %	50 %	34,51 %	4,18
Työntekijöiden arvostus	0,29 %	0,88 %	13,20 %	53,37 %	32,26 %	4,16
Työtehtävien haastavuus	0 %	2,3 %	14,0 %	50 %	33,6 %	4,15
Työtehtävien monipuolisuus	0 %	3,8 %	16,6 %	43,3 %	36,3 %	4,12
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	0 %	0,88 %	20,47 %	53,51 %	25,14 %	4,03
Työnantajan maine organisaatiossa	0 %	0,88 %	21,05 %	52,92 %	25,15 %	4,02
Organisaation tulevaisuuden näkymät	0 %	1,76 %	24,05 %	49,85 %	24,34 %	3,97
Alhainen eläkeikä	0,30 %	2,35 %	30,59 %	42,35 %	24,41 %	3,88
Mahdollisuus edetä uralla	1,5 %	9,1 %	23,4 %	38,9 %	27,2 %	3,81
Hyvät työskentelyolosuhteet	0,58 %	4,68 %	28,95 %	49,12 %	16,67 %	3,77
Työn luontoisedut	0,88 %	4,40 %	34,02 %	41,35 %	19,35 %	3,74
Mahdollisuus saada kansainvälistä työkokemusta	1,75 %	12,87 %	21,34 %	37,43 %	26,61 %	3,74
Innovatiivisuus ja kyky uudistua	0,59 %	8,80 %	39,88 %	40,76 %	9,97 %	3,51
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa	0,29 %	8,80 %	42,23 %	38,42 %	10,26 %	3,50
Palkkaus	0,87 %	8,46 %	42,86 %	39,65 %	8,16 %	3,46
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri	1,17 %	15,54 %	34,61 %	34,90 %	13,78 %	3,45
Työnantajan joustavuus	1,5 %	17,4 %	43,2 %	29,7 %	8,2 %	3,26
Työaikojen joustavuus	2,33 %	21,80 %	40,12 %	27,03 %	8,72 %	3,18
Matala byrokratia	3,81 %	27,27 %	42,82 %	19,35 %	6,75 %	2,98
Työpisteiden sijainti	21,9 %	44,0 %	20,1 %	7,9 %	6,1 %	2,32

Taulukko 5 osoittaa, että Rajavartiolaitosta pidetään lähes kaikkien mitattujen tekijöiden osalta kilpailukykyisenä työnantajana suomalaisilla työmarkkinoilla. Mitatuista tekijöistä ainoastaan matalan byrokratian (keskiarvo 2,98, sija 24/25) ja työpisteiden sijainnin (keskiarvo 2,32, sija 25/25) osalta voidaan Rajavartiolaitoksen kilpailukykyyn katsoa olevan heikko. Näiden tekijöiden mitattu kilpailukyky oli alle neutraalin keskiarvon 3.

Verrattaessa taulukkoa 5 edellisessä luvussa esitettyyn synteisiin kadeteille tärkeimmistä tekijöistä työssä (taulukko 4) voidaan huomata, että Rajavartiolaitosta pidetään kilpailukykyisenä kaikkien kadettien tärkeänä pitämien tekijöiden osalta lukuun ottamatta työpisteiden sijaintia. Yhteensä 65,9 % kadeteista ilmoitti Rajavartiolaitoksen olevan "ei ollenkaan kilpailukykyinen" tai "vain vähän kilpailukykyinen" työpisteiden sijaintien osalta. Erityisen kilpailukykyinen Rajavartiolaitos on kadettien mielestä Työtehtävien mielenkiintoisuuden, työtehtävien haastavuuden, työilmapiirin, työkavereiden ja luotettavuuden osalta. Kaikissa näissä tekijöissä yli 80 % vastaajista ilmoitti Rajavartiolaitoksen olevan joko erittäin kilpailukykyinen tai melko kilpailukykyinen. Tulokset siis osoittavat Rajavartiolaitoksen olevan kadettien mielestä erittäin kilpailukykyinen työnantaja heidän tärkeänä pitamiensä tekijöiden suhteen.

Seuraavissa alaluvuissa on raportoitu avoimista kysymyksistä "*Mitkä ovat mielestäsi Rajavartiolaitoksen vahvuudet työnantajana?*" ja "*Mitkä ovat mielestäsi Rajavartiolaitoksen heikkoudet työnantajana?*" sisällönanalyysillä saadut havainnot. Kysymykseen Rajavartiolaitoksen vahvuuksista vastasi yhteensä 336 kadettia ja kysymykseen heikkouksista vastasi yhteensä 331 kadettia. Analyysissa on käytetty samoja ylä- ja alaluokkia kuin luvussa 5.1. Alkuperäisilmaukset on laskettu aineistosta samoin kuin luvussa 5.1.

Tulokset raportoidaan pääluokittain, kuten luvun 5.1 tulokset. Tuloksissa esitetään pää- ja alaluokista Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa sekä positiivina että negatiivisina esiintyvät tekijät. Havaintojen avulla luodaan käsitys Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta sekä ymmärretään aiemmin tässä luvussa esiin nousseita tuloksia Rajavartiolaitoksen kilpailukykyvystä.

5.2.1 Uraan ja työn sisältöön liittyvät tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa

Yhteensä 188 kadettia eli 56,0 % kaikista vastaajista piti jotakin uraan ja työhön liittyvää tekijää Rajavartiolaitoksen vahvuutena työnantajana. Alkuperäisilmauksia, joissa näitä tekijöitä pidettiin vahvuuksina, oli aineistossa yhteensä 233. Vastaavasti 76 kadettia eli 23,0 % kaikista vastaajista piti jotakin uraan ja työhön liittyvää tekijää Rajavartiolaitoksen heikkoutena työnantajana. Alkuperäisilmauksia, joissa näitä tekijöitä pidettiin heikkouksina, oli aineistossa yhteensä 83. Tätä yläluokkaa voidaan siis pitää Rajavartiolaitoksen vahvuutena, vaikka se osin jakaakin kadettien mielipiteitä.

Rajavartiolaitoksen keskeisin yksittäinen vahvuus on kadettien näkökulmasta monipuoliset tehtävät. Tätä alaluokkaa kuvattiin Rajavartiolaitoksen vahvuutena 117 alkuperäisilmauksessa eli 34,8 %:ssa vastauksista. Useimmat alkuperäisilmaukset olivat lyhyitä, kuten *"monipuolinen työ"*, *"monipuoliset tehtävät"* ja *"vaihtelevat tehtävät"*. Monissa alkuperäisilmauksissa tuotiin myös esille nimenomaan tehtävien erilaisuus ja monet vaihtoehdot työn kuvassa, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"mahdollisuus myös muihin kuin sotilas tehtäviin"*, *"erilaiset tehtäväkuvat Puolustusvoimiin verrattuna, esim. rikostorjunta"*, *"erilaiset työnkuvat, monipuolisuus ja ei tarvitse aina olla varusmiesten kanssa yhteistoiminnassa"* ja *"paljon erilaisia työmahdollisuuksia kentältä toimistoon niin sanotusti"*. Heikkoutena työn monipuolisuuden puuttuminen (työn yksipuoleisuus) nähtiin vain viidessä alkuperäisilmauksessa. Näissäkin alkuperäisilmauksissa vastaajat vaikuttivat kuvaavan enemmän joidenkin tiettyjen tehtävien yksipuolisuutta sen sijaan, että olisivat kuvanneet työtehtävien yksipuolisuutta yleisesti. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"työn yksitoikkoisuus"* ja *"tehtävien yksipuoleisuus/ tylsä mielikuva passintarkastuksesta"*. Avoimista vastauksista tehdyt havainnot tukevat taulukon 5 tuloksia. Kadetit katsoivat monipuoliset työtehtävät myös taulukon 5 väittämässä Rajavartiolaitoksen selkeäksi vahvuudeksi, sillä 79,6 % kadeteista ilmoitti Rajavartiolaitoksen olevan joko erittäin kilpailukykyinen tai melko kilpailukykyinen tämän tekijän osalta.

Myös mielenkiintoiset työtehtävät nähtiin selkeänä Rajavartiolaitoksen vahvuutena työnantajana. Kiinnostavia tehtäviä vahvuutena kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 72 eli 21,4 %:ssa vastauksista. Suurimmassa osassa alkuperäisilmauksista oli vain yksinkertaisesti kuvattu *"työtehtävät"* tai *"mielenkiintoisia tehtäviä"*. Lähes puolessa mielenkiintoisia työtehtäviä kuvaavissa alkuperäisilmauksissa tuotiin myös esille Rajavartiolaitoksen vahvuutena operatiiviset tehtävät. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat

esimerkiksi *"operatiiviset työtehtävät"* ja *"operatiivinen työ"*. Heikkoutena Rajavartiolaitoksen tehtäviä kuvattiin 15 alkuperäisilmauksessa (4,5 % vastauksista). Useimmissa näistä alkuperäisilmauksista nostettiin esiin nimenomaan rajatarkastukset epämieluisana tehtävänä, mikä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"tylsä mielikuva passintarkastuksesta"*, *"monesti mielikuva on se, että rajavartiolaitoksen työntekijät vaan tarkastavat passeja rajalla"* ja *"mahdollisuus joutua 'passinleimaajaksi'"*. Monista alkuperäisilmauksista myös huomaa, että osa kadeteista on voimakkaasti orientoitunut tehtäviensä olevan nimenomaan varusmiesyksikössä kouluttajana, minkä voi havaita alkuperäisilmauksista *"osa ei pääse kouluttamaan"*, *"työt eivät ole sellaisia, joista olen kiinnostunut verrattuna puolustusvoimiin"* ja *"siihen sisältyy työskentely vartioasemilla"*. Vaikka Rajavartiolaitoksen tehtäviä pidettiin joissakin vastauksissa myös heikkoutena, voidaan tätä osa-aluetta kuitenkin pitää kokonaisuutena arvioiden vahvuutena. Tätä havaintoa tukee myös taulukon 5 tulokset, joissa 83,4 % kadeteista vastasi Rajavartiolaitoksen olevan joko erittäin kilpailukykyinen tai melko kilpailukykyinen mielenkiintoisten tehtävien osalta. Rajatarkastustehtävien osalta voidaan todeta, että nämä tehtävät ja niiden yksipuolisuus esiintyivät Rajavartiolaitoksen heikkoutena jo aiemmissa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaä käsittelevissä tutkimuksissa (kts. luku 3.2.4). Tältä osin tutkimustulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia.

Työhön ja uraan liittyvistä tekijöistä myös työpaikan varmuus nähtiin Rajavartiolaitoksen vahvuutena. Alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 18, eli 5,3 %:ssa vastauksista. Käytännössä kaikissa alkuperäisilmauksissa mainittiin joko *"vakituinen virka"* tai *"varma työpaikka"*. Vakituinen virka nähdään kilpailuvalttina ainakin Puolustusvoimiin verrattuna, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"kandille toistaiseksi voimassa oleva sopimus, PV:llä määräaikaikainen"* ja *"vakituinen työsuhte työsuhteen alusta alkaen"*. Heikkoutena työn varmuutta pidettiin vain kolmessa alkuperäisilmauksessa, jotka nekin liittyivät 104. kadettikurssin ilma-alusten ohjaajien työtehtäviin liittyviin epäselvyyksiin.

Aineistosta löytynyt yllättävä havainto oli uralla etenemisen mahdollisuuksien osoittautuminen yhdeksi Rajavartiolaitoksen pahimmista heikkouksista työnantajana. Avoimista vastauksista löytyi 47 alkuperäisilmausta (14,2 %:ssa vastauksista), joissa uralla etenemisen mahdollisuudet nähtiin Rajavartiolaitoksen heikkoutena. Lähes kaikissa alkuperäisilmauksissa nähtiin heikkoutena epävarmuus pääsystä sotatieteen maisterikurssille. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"ikikandiksi joutumisen vaara"*, *"erittäin epäselvät tulevaisuuden näkymät maisterivaiheeseen"*, *"kaikki eivät pääse maisterikurssille"* ja *"maisterimahdollisuus ei varma"*. Vain yksittäisissä vastauksissa oli mainittu uralla

eteneminen yleisesti heikkoudeksi. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat muun muassa "*uran nousujohteisuuden epävarmuus*" ja "*onko RVL yhtä hyvät etenemismahdollisuudet?*" (näissäkin ilmauksissa voi taustalla olla nimenomaan epävarmuus sotatieteen maisterikurssille pääsystä). Myös uralla etenemisen mahdollisuudet jakoi alaluokkana kadettien mielipiteitä, sillä 10 alkuperäisilmauksessa tämä nähtiin vahvuutena. Löytyneet havainnot liittyvät tosin osin myös monipuolisiin tehtäviin, sillä kaikissa alkuperäisilmauksessa kuvataan uralla etenemisen monia vaihtoehtoja vahvuudeksi, esimerkiksi "*paljon erilaisia urapolkuja*". Vahvuutena nähdään siis mahdollisuus suuntautua ja edetä uralla erilaisissa tehtävissä. Taulukon 5 tulokset tukevat osin avoimista vastauksista tehtyjä havaintoja. Kadeteista 10,6 % vastasi, ettei Rajavartiolaitos ole tämän tekijän suhteen ollenkaan kilpailukykyinen tai vain vähän kilpailukykyinen, joten ainakin osa kadeteista uskoo etenemismahdollisuuksien olevan huonot. Taulukkoa tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että vastaavasti 66,1 % kadeteista vastasi Rajavartiolaitoksen olevan joko erittäin kilpailukykyinen tai melko kilpailukykyinen, eli suurin osa uskoo etenemismahdollisuuksien olevan hyvät. Käsitys mahdollisuuksista edetä uralla jakaa siis voimakkaasti mielipiteitä. Tämä alaluokka täytyy kuitenkin kokonaisuutena arvioiden nähdä erityisesti avoimista kysymyksistä tehtyjen havaintojen perusteella Rajavartiolaitoksen heikkoutena, minkä aiheuttava keskeisin yksittäinen tekijä on epävarmuus sotatieteen maisterikurssille pääsystä. Tälle tekijälle on esitetty lisää näyttöä luvussa 5.3, jossa keskitytään Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien vertailuun.

Kaikki muut uraan ja työn sisältöön liittyvät alaluokat oli mainittu vain yksittäisissä alkuperäisilmauksissa niin vahvuuksina kuin heikkouksina. Haastavat työtehtävät ilmaistiin Rajavartiolaitoksen vahvuuksina viidessä alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*mahdollisuus haastaviin työtehtäviin*"), kun taas heikkouksina tälle alaluokalle ei löytynyt alkuperäisilmauksia. Alaluokka "työ kehittää" ilmaistiin vahvuutena viidessä alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*kattava koulutus*") eikä yhdessäkään heikkoutena. Vaikutusmahdollisuudet työssä ilmaistiin vahvuutena myös viidessä alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*omaa päätäntä valtaa*") ja heikkoutena kolmessa alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*ei pääse välttämättä vaikuttamaan itse niin hyvin sekä toimimaan niissä tehtävissä missä haluaisi pidempään*"). Mahdollisuus kansainväliseen kokemukseen nähtiin Rajavartiolaitoksen vahvuutena vain kahdessa alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*kansainvälisyys*") ja heikkoutena se nähtiin neljässä alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*ulkomaantehtävien puute*"). Ennakoitavuutta työssä pidettiin heikkoutena kuudessa alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi "*tiedottomuus tehtävistä*"). Näistä alaluokista ei voida

havaintojen vähyydestä johtuen tehdä luotettavia johtopäätöksiä Rajavartiolaitoksen vahvuuksien tai heikkouksien osalta.

5.2.2 Sosiaaliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa

Yhteensä 89 kadettia eli 26,5 % kaikista vastaajista piti jotakin sosiaalista tekijää Rajavartiolaitoksen vahvuutena työnantajana. Alkuperäisilmauksia, joissa sosiaalisia tekijöitä pidettiin Rajavartiolaitoksen vahvuuksina, oli aineistossa yhteensä 95. Aineistosta löytyneitä alaluokkia vahvuuksien osalta olivat työilmapiiri, työkaverit ja suhteet esimiehiin. Vastaavasti yhteensä vain 15 kadettia eli 4,5 % kaikista vastaajista kuvasi jotakin sosiaalista tekijää Rajavartiolaitoksen heikkoutena työnantajana. Jokaisesta näistä vastauksista oli löydettävissä yksi sosiaalisia tekijöitä kuvaava alkuperäisilmaus.

Työilmapiiriä kuvattiin Rajavartiolaitoksen vahvuudeksi työnantajana 70 alkuperäisilmauksessa eli 20,8 %:ssa kaikista vastauksista. Työilmapiiri oli kadettien vastausten perusteella monipuolisten ja mielenkiintoisten tehtävien jälkeen keskeisin Rajavartiolaitoksen vahvuuksista. Alkuperäisilmaukset tässä alaluokassa olivat lyhyitä, kuten pelkästään *"työilmapiiri"* tai yksittäisillä adjektiiveilla täydennettyjä, kuten *"hyvä työilmapiiri"* tai *"rento ilmapiiri"*. Työilmapiiriä kuvaavien alkuperäisilmausten yhteydessä mainittiin myös joissakin vastauksissa Rajavartiolaitoksen sisällä brändätty termi hyvälle työilmapiirille, *"rajamieshenki"*. Työilmapiiriä voidaan kadettien vastausten perusteella kokonaisuutena arvioiden pitää Rajavartiolaitoksen selkeänä vahvuutena ja vetovoimatekijänä ainakin Puolustusvoimiin verrattuna.

Myös työilmapiiriin läheisesti liittyvä alaluokka, työkaverit, nähtiin Rajavartiolaitoksen vahvuutena. Työkavereita ja työyhteisöä Rajavartiolaitoksen vahvuutena kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 22 eli 6,5 %:ssa vastauksia. Lähes kaikissa alkuperäisilmauksissa kuvattiin tiivistä työyhteisöä, mikä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"tiivis yhtenäinen porukka"* ja *"tiivis työntekijäyhteisö"*. Joissakin vastauksissa oli tiiviin yhteisön lisäksi käytetty myös *"ammattimainen työyhteisö"* ilmaisuja. Kuten luvussa 5.1.2 jo todettiin, ovat työkaverit ja työyhteisön jäsenet keskeinen osatekijä työilmapiirin luomisessa. Tätäkin alaluokkaa voidaan siis pitää Rajavartiolaitoksen keskeisenä vahvuutena työnantajana, sillä se liittyy olennaisesti jo edellä raportoituun työilmapiiriin. Osaltaan työilmapiiriin ja hyvään työyhteisöön liittyy myös hyviä suhteita esimiehiin kuvaava alaluokka. Tätä alaluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä kolme (esimerkiksi *"suhde alaisien ja esimiesten välillä läheinen ja hyvä"*). Taulukosta 5 voidaan

myös huomata, että työilmapiirin ja työkavereiden osalta 89,4 % kadeteista on vastannut Rajavartiolaitoksen olevan erittäin kilpailukykyinen tai melko kilpailukykyinen työkavereiden ja työilmapiirin osalta. Muista sosiaalisten tekijöiden alaluokista ei löytynyt ilmauksia Rajavartiolaitoksen vahvuuksina.

Sosiaaliin tekijöihin liittyviä alkuperäisilmauksia Rajavartiolaitoksen heikkouksina löytyi aineistosta vain 15. Näistä ainoa selkeästi esille noussut alaluokka oli työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Tällaisia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 11 eli 3,3 %:ssa vastauksista. Tätä alaluokkaa kuvaavissa alkuperäisilmauksissa on huomioitava, että työn ja vapaa-ajan huonosti onnistuva yhteensovittaminen nähtiin suorana seurauksena työpisteiden huonosta pysyvyydestä (kts. luku 5.2.3). Huomioitavaa on myös se, että lähes kaikissa tässä yhteydessä löydettyissä alkuperäisilmauksissa oli mainittu nimenomaan työn ja perheen yhteensovittaminen. Tämä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"Liian nopea tehtäväkierto, joka johtaa asettautumisen vaikeuksiin. Esimerkiksi perheen perustaminen tai vakituisen suhteen onnistunut ylläpito"*, *"siirrot vaikeuttavat 'kodin perustamista'"* ja *"Tehtäväkierron mukana myös paikkakunnat vaihtuvat, joka johtaa siihen, että virkamiehellä on vaihtoehtoina joko a) viettää viikot erossa perheestään, b) muuttaa perheen kanssa jatkuvasti. Tämä on mielestäni ehdoton heikkous Rajavartiolaitoksessa työnantajana"*. Vaikka vapaa-ajan yhteensovittamista Rajavartiolaitoksen heikkoutena kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta vain 11, oli luvussa 5.1 tehtyjen havaintojen perusteella tämä alaluokka yksi tärkeimmistä työhön liittyvistä sosiaalisista tekijöistä. Lisäksi seuraavassa luvussa 5.2.3 on esitetty työpisteiden huonon pysyvyyden olevan kadettien näkökulmasta yksi Rajavartiolaitoksen merkittävimmistä heikkouksista, minkä seurauksena myös työn ja vapaa-ajan huono yhteen sovitettavuus nähtiin. Tästä syystä myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista voidaan pitää Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa huomioon otettavana heikkoutena.

Muista sosiaalisten tekijöiden alaluokista Rajavartiolaitoksen heikkouksina löytyi vain yksittäisiä havaintoja. Työilmapiiriä heikkoutena kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 3 (esimerkiksi *"kireä työyhteisö"*), ja työntekijöiden huonoa arvostusta kuvasi yksi alkuperäisilmaus (*"passinleimaajan arvo"*). Työilmapiirin osalta voidaan todeta, että huolimatta yksittäisistä työilmapiiriä heikkoutena kuvaavista alkuperäisilmauksista, on työilmapiiri yksi Rajavartiolaitoksen keskeisimmistä vahvuuksista.

5.2.3 Instrumentaaliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa

Yhteensä 63 kadettia eli 18,8 % kaikista vastaajista, piti jotakin instrumentaalista tekijää Rajavartiolaitoksen vahvuutena työnantajana. Näistä vastauksista löytyi yhteensä 73 instrumentaalisia tekijöitä vahvuutena kuvaavaa alkuperäisilmausta. Instrumentaaliset tekijät osoittautuivat kuitenkin yläluokkana Rajavartiolaitoksen selkeimmäksi heikkoudeksi, sillä yhteensä 221 kadettia eli 66,8 % kaikista vastaajista piti jotakin instrumentaalista tekijää Rajavartiolaitoksen heikkoutena työnantajana. Instrumentaalisia tekijöitä Rajavartiolaitoksen heikkouksina kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 254 kappaletta.

Palveluspaikkojen sijainti oli yksittäisenä alaluokkana kadettien näkökulmasta ylivoimaisesti Rajavartiolaitoksen pahin heikkous. Yhteensä 148 vastauksessa eli 44,7 %:ssa ilmaistiin työpisteiden sijainnin olevan Rajavartiolaitoksen heikkous työnantajana. Myös taulukon 5 väittämässä työpaikkojen sijaintien osalta 65,9 % vastaajista katsoi, ettei Rajavartiolaitos ole ollenkaan kilpailukykyinen tai vain vähän kilpailukykyinen. Avoimissa vastauksissa suurin osa alkuperäisilmauksista oli lyhyitä, kuten *"palveluspaikat"* tai *"syrjäiset palveluspaikat"*. Monissa vastauksissa oli tuotu esille nimenomaan palveluspaikkojen sijoittuminen Suomen itärajalle ja Pohjois-Suomeen, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"palveluspaikkojen sijainti itärajan tuntumassa"*, *"kaikki työpaikat maavoimien taistelijoille on kirjaimellisesti rajalla"* ja *"palveluspaikat lähinnä idässä ja pohjoisessa"*. Osassa alkuperäisilmauksissa on tuotu esille nimenomaan haluttomuus asua lähellä työpistettä, mikä ilmenee esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"Työpaikkojen sijainti. Olen tottunut asumaan pääkaupunkiseudulla ja äkkinäinen muutto johonkin 'korpeen' ei houkuttaisi minua lainkaan"*, *"Ainut ja suurin heikkous on rajavartioasemien sijainnit. Tarkoitan sitä, että en haluaisi asua esim. aivan Itärajalla rajatarkastuspisteen vieressä"* ja *"asuinpaikka määräytyy valtionrajan läheisyyteen"*. Palveluspaikkojen sijainnit jakoivat kuitenkin kadettien mielipiteitä, sillä tämä oli instrumentaalisista tekijöistä myös eniten Rajavartiolaitoksen vahvuutena alkuperäisilmauksia saanut alaluokka. Vahvuutena työpisteiden sijaintia kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta 28 eli 8,3 %:ssa kaikista vastauksista. Useimmissa alkuperäisilmauksissa ilmaistaan yksinkertaisesti *"palveluspaikat"* tai *"hyvät palveluspaikat"*. Osassa alkuperäisilmauksista vahvuutena nähtiin nimenomaan palveluspaikkojen sijoittuminen laajalle alueelle, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"ympäri Suomea sijoitetut palveluspaikat"* ja *"tehtäviä ympäri valtakuntaa"*. Taulukon 5 väittämässä 14,0 % vastaajista ilmoitti Rajavartiolaitoksen olevan erittäin tai melko kilpailukykyinen palveluspaikkojen suhteen. Kokonaisuutena arvioiden aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella

palveluspaikkojen sijoittuminen kuitenkin tulee nähdä Rajavartiolaitoksen pahimpana yksittäisenä heikkoutena työnantajana.

Rajavartiolaitoksen toiseksi pahimmaksi heikkoudeksi kadetit näkivät työpisteiden huonon pysyvyyden, mitä kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi yhteensä 95 eli 28,7 %:ssa vastauksista. Osassa alkuperäisilmauksista oli tuotu esille nopea tehtävien vaihtuminen, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"tehtäväkierto"*, *"liian nopea tehtäväkierto"* tai *"nopeasti vaihtuvat tehtävät"*. Suurimmassa osassa alkuperäisilmauksia oli kuitenkin tuotu selkeästi esille virkamiesten siirrot eli työpisteiden muuttuminen. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"suuri riski siirrolle kauas"*, *"nopeat siirrot työpaikasta toiseen"*, *"mahdolliset siirrot ties mihin päin Suomea asti"*. Useissa alkuperäisilmauksissa oli myös tuotu negatiivisessa mielessä työpisteiden muuttumisen pakollisuus esille, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"kuulopuheiset 'pakkosiirrot'"*, *"upseereiden henkilöstöpolitiikka, pakkosiirrot"* ja *"pakolliset siirtomääräykset"*. Jo itsessään työpisteiden huonon pysyvyyden voidaan katsoa olevan tehtyjen havaintojen perusteella Rajavartiolaitoksen yksi keskeisimmistä heikkouksista työnantajana. Epämieluisat palveluspaikat yhdistettynä kadettien käsitykseen nopeasti tapahtuvasta työpisteiden vaihtumisesta muodostavat työnantajakuvassa todellisen työnantajan houkuttelevuuteen voimakkaan negatiivisesti vaikuttavan tekijän. Huomioitavaa on myös se, että avoimista vastauksista voidaan havaita kadettien näkevän työpisteiden epämieluisien sijaintien ja työpisteiden nopean vaihtumisen vaikuttavan suoraan joihinkin tärkeänä pitämiinsä sosiaalisiin tekijöihin. Nopeasti tapahtuva tehtäväkierto ja tehtävien vaihtuminen nähtiin vahvuutena neljässä alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi *"monipuolisuus ja nopea tehtäväkierto"*). Näissä ilmauksissa ei kuitenkaan viitata työpisteiden muuttumiseen vahvuutena, vaan nimenomaan tehtävien nopeaan vaihtumiseen ja monipuolisuuteen. Tulevissa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaä käsittelevissä tutkimuksissa myös tätä tekijän merkittävyyttä tulisi mitata kvantitatiivisella väittämällä.

Selkeimpänä Rajavartiolaitoksen vahvuutena instrumentaalisissa tekijöissä nähtiin palkkaus. Palkkausta vahvuutena kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 25 eli 7,4 %:ssa vastauksista. Osassa alkuperäisilmauksista ilmaistaan yksinkertaisesti *"palkka"* tai *"kilpailukykyinen palkkaus"*. Monissa alkuperäisilmauksissa voidaan kuitenkin havaita kadettien vertaavan Rajavartiolaitosta Puolustusvoimiin ja uskonan palkkojen olevan paremmat Rajavartiolaitoksessa. Tämä ilmenee alkuperäisilmauksista *"isompi palkka"*, *"palkka ilmeisesti sama tai parempi kuin maavoimissa"* ja *"korkeammat palkat"*. Myös osin palkkaukseen liittyvä alaluokka *"työsuhde-edut"* nähtiin kahdessa vastauksessa (*"työsuhde-*

edut" ja *"hyvät työsuhte-edut"*) Rajavartiolaitoksen vahvuutena. Taulukossa 5 vastaukset jakaantuivat useammalle eri vastausvaihtoehdolle (keskiarvo 3,46), joten tältä osin merkittäviä johtopäätöksiä ei voida tehdä. Palkkaus kuvattiin Rajavartiolaitoksen heikkoutena vain kolmessa alkuperäisilmauksessa (esimerkiksi *"palkkaus"*), joten tältä osin palkkausta voidaan pitää kadettien mielikuvissa Rajavartiolaitoksen vahvuutena. Vaikka palkkaus ei luvussa 5.1 tehtyjen havaintojen perusteella osoittautunut itsessään tärkeäksi yksittäiseksi tekijäksi kadeteille, täytyy kadettien käsitys Puolustusvoimia paremmasta palkkauksesta nähdä Rajavartiolaitoksen vahvuutena ainakin Puolustusvoimiin verrattaessa.

Työajat oli kolmas instrumentaalisten tekijöiden alaluokka, jota kuvattiin vastauksissa sekä vahvuutena että heikkoutena. Vahvuutena työajat nähtiin 18 alkuperäisilmauksessa eli 5,4 %:ssa vastauksista ja heikkoutena kahdeksassa alkuperäisilmauksessa eli 2,4 %:ssa vastauksista. Työaikoja vahvuutena kuvaavat alkuperäisilmaukset olivat pääsääntöisesti lyhyitä, kuten *"työajat"*. Osassa alkuperäisilmauksia vahvuutena pidettiin työn jaksottamista useamman päivän yhtämittaiseen työskentelyyn ja sitä seuraaviin pidempiin vapaisiin. Tämä ilmenee alkuperäisilmauksista *"työn jakautuminen työputkiin ja niitä seuraaviin pidempiin vapaisiin"* ja *"työajat esim. 10 päivää töissä 10 vapaalla mahdollisia"*. Työaikoja heikkoutena kuvaavat alkuperäisilmaukset olivat vahvuuksia kuvaavien kanssa täysin vastaavanlaisia eli pääsääntöisesti lyhyitä, kuten *"työajat"*, ja yksittäisissä alkuperäisilmauksissa oli tuotu esille työaikojen osalta pitkät yhtäjaksoiset työputket, esimerkiksi *"pitkät tyøjaksot"* ja *"pitkät vuorot"*. Noin kaksi kertaa useampi vastaaja piti siis avoimissa vastauksissa työaikoja Rajavartiolaitoksen vahvuutena heikkouksiin verrattuna. Taulukossa 5 työaikojen joustavuuden osalta kadettien käsitykset Rajavartiolaitoksen kilpailukyvyistä jakaantuivat tasaisesti kaikille vastausvaihtoehdoille (keskiarvo 3,18). Vaikka taulukon 5 vastauksissa työajat eivät osoittautu heikkoudeksi eikä vahvuudeksi, voidaan avoimien vastausten perusteella työaikojen järjestelyä pitää kadettien mielestä Rajavartiolaitoksen hienoisena vahvuutena. Löytyneiden alkuperäisilmausten määrä on kuitenkin niin matala, etteivät työajat muodostu keskeiseksi tekijäksi Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa. Luvussa 5.1.3 tehdyt havainnot työaikojen tärkeydestä yleisesti työssä osoittivat, että keskeisintä on työntekijälle itselleen sopivat työajat. Näin ollen työaikojen osalta ei voida tehdä konkreettisia johtopäätöksiä siitä, miten järjestettynä työajat nähtäisiin vahvuutena. Tärkeintä tämän tekijän osalta onkin mahdollisimman suuri joustavuus yksilöllisten tarpeiden mukaan.

5.2.4 Symboliset tekijät Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa

Yhteensä 62 kadettia eli 18,5 % kaikista vastaajista piti jotakin symbolista tekijää Rajavartiolaitoksen vahvuutena työnantajana. Alkuperäisilmauksia, joissa näitä tekijöitä pidettiin vahvuuksina, löytyi aineistosta yhteensä 71. Vastaavasti vain kahdeksan kadettia eli 2,4 % kaikista vastaajista piti jotakin symbolista tekijää Rajavartiolaitoksen heikkoutena työnantajana. Jokaisesta näistä vastauksista löytyi yksi alkuperäisilmaus, eli alkuperäisilmauksia oli myös yhteensä kahdeksan.

Eniten alkuperäisilmauksia saanut alaluokka oli "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri, jota kuvaavia alkuperäisilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 35, eli 10,4 % kadeteista ilmaisi pitävänsä tämän tekijän olevan Rajavartiolaitoksen vahvuus. Tämä alaluokka löytyi vasta tarkasteltaessa Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaa, eikä vastaavanlaisia ilmaisuja löytynyt tutkittaessa kadeteille yleisesti tärkeitä tekijöitä työssä. Osassa alkuperäisilmauksista on vain lyhyesti ilmaistu "*organisaatiokulttuuri*" täsmentämättä mitä tällä ilmauksella tarkoitetaan. Isossa osassa tätä alaluokkaa kuvaavia alkuperäisilmauksia kuitenkin huomaa kadettien vertaavan Rajavartiolaitosta Puolustusvoimiin ja pitävän Rajavartiolaitoksessa vallitsevaa organisaatiokulttuuria enemmän siviiliorganisaation kaltaisena. Tämä ilmenee alkuperäisilmauksista "*siviilipuoli, joten 'rennompi' meininki*", "*siviiliviranomainen, joten mahdollisesti avoimempi/modernimpi organisaatio*", "*lähempänä siviilityönantajaa kuin PV*", "*puolustusvoimiin verrattuna meno on vähemmän 'inttimäistä'*" ja "*turhan sotilasteatterin puuttuminen*". Tämä ero organisaatiokulttuurien välillä katsottiin siis selkeästi Rajavartiolaitoksen vahvuudeksi, ja onkin jo itsessään mielenkiintoinen tulos, että yli 10 % sotilasuralle lähteneistä tulevista upseereista ilmoitti avoimissa vastauksissa pitävänsä sotilaallista organisaatiokulttuuria vähemmän houkuttelevana. Vaikka tämä tekijä ei noussut edellisessä luvussa yleisesti tärkeäksi tekijäksi työssä, voidaan alkuperäisilmauksista havaita, että vähemmän sotilaallinen organisaatiokulttuuri liitetään myös parempaan työilmapiiriin, mikä puolestaan oli kadeteille tärkeä tekijä työssä. Siviilimäisen organisaatiokulttuurin liittyminen hyvään työilmapiiriin tulee ilmi esimerkiksi alkuperäisilmauksista "*Ymmärtääkseni, työilmapiiri on mukava (mahdollinen turha jäykkyys mikä välillä on läsnä PV on vähäisempää)*", "*Hyvä työilmapiiri, joka mielestäni johtuu siitä, että hierarkia on epävirallisesti hieman löysempi kuin esimerkiksi puolustusvoimissa*" ja "*organisaatiokulttuuri, rento työilmapiiri*". Vaikka organisaatiokulttuuri ei noussut esiin edellisessä luvussa esitettyjen kadeteille tärkeiden tekijöiden joukossa, osoittaa löydettyjen alkuperäisilmausten määrä ja niiden liittäminen nimenomaan Rajavartiolaitoksen vahvuudeksi

tämänkin alaluokan olevan kadeteille merkityksellinen. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa tämä nähdään selkeästi houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä.

Kaikista muista symbolisten tekijöiden alaluokista löytyi vastauksista vain yksittäisiä alkuperäisilmauksia niin vahvuuksien kuin heikkouksienkin osalta. Rajavartiolaitoksen vahvuuksina pidettiin, että työ tuntuu tärkeältä ja merkitykselliseltä (yhdeksän alkuperäisilmausta, esimerkiksi *"toiminnalliset tehtävät vrt. varusmieskoulutus, mielekkyys ja merkityksellisyys"* ja *"rajalla saa tehdä merkittäviä asioita"*), työnantajan joustavuutta (yhdeksän alkuperäisilmausta, esimerkiksi *"joustava työnantaja"* ja *"organisaation joustavuus"*), yhteiskunnallista vaikuttavuutta (kahdeksan alkuperäisilmausta, esimerkiksi *"on osa jokapäiväistä valtion turvallisuustoimintaan"* ja *"konkreettinen ja päivittäinen kotimaan turvallisuuden ylläpito"*), mainetta yhteiskunnassa (seitsemän alkuperäisilmausta, esimerkiksi *"Ei huonoa medianäkyvyyttä, näyttäytyy ulospäin asiantuntevana ammattimaisena organisaationa"* ja *"Vakiintunut ja arvostettu asema yhteiskunnassa"*) ja luotettavuutta sekä vastuullisuutta (kaksi alkuperäisilmausta, esimerkiksi *"luotettava työnantajana"*). Rajavartiolaitoksella ei katsottu avoimissa vastauksissa olevan symbolisten tekijöiden yläluokkaan kuuluvia heikkouksia. Alkuperäisilmauksia löytyi vastauksista yhteensä kahdeksan, jotka nekin jakautuivat useammalle alaluokalle. Alaluokilla oli näin ollen vain yksittäisiä ilmauksia.

5.2.5 Yhteenveto Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä

Alla olevassa taulukko 6 on edellisten lukujen tuloksista tehty synteesi Rajavartiolaitoksen keskeisimmistä vahvuuksista ja heikkouksista sen työnantajakuvassa siten, kuin kadetit sen näkevät. Taulukossa on esitetty Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Taulukossa 6 on huomioitu sekä avoimista vastauksista että taulukon 5 väittämistä tehtyt havainnot. Tässäkään yhteenvedossa ei ole käytetty painokertoimia tai laskukaavoja avoimista vastauksista tehtyjen havaintojen ja taulukon 5 väittämien vertailussa ja yhdistämisessä. Taulukko perustuu siis tutkijan omaan tulkintaan edellisissä alaluvuissa esitetystä analyysistä. Edellä olevissa luvuissa on raportoitu avoimista vastauksista löydettyjen alkuperäisilmausten lukumäärät sekä taulukossa 5 esitetty keskiarvot ja vastausten kertymät mitattujen väittämien suhteen. Lukija pystyy halutessaan itse arvioimaan ja tekemään omia johtopäätöksiä tämän luvun tämän luvun tuloksista ja löydettyjen alkuperäisilmausten absoluuttisista lukumääristä.

Taulukko 6. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa keskeisimmin vaikuttavat tekijät kadettien näkökulmasta.

	Alaluokka / tekijä (yläluokka: ura ja työ, sosiaalinen, symbolinen, instrumentaalinen)	Keskiarvo (kilpailukyky) mitatuissa tekijöissä	Aineistosta löytyneiden alkuperäisilmausten määrä vahvuudet / heikkoudet
Vahvuudet	Monipuoliset työtehtävät (ura)	4,12	117 / 5
	Mielenkiintoiset työtehtävät (ura)	4,23	72 / 15
	Työpaikan varmuus, vakituinen virka (ura)	-	18 / 3
	Hyvä työilmapiiri (sosiaalinen)	4,37*	70 / 3
	Hyvät työkaverit (sosiaalinen)	4,37*	22 / 0
	Palkkaus (instrumentaalinen)	3,46	25 / 3
	Tunne, että työ on tärkeää (symbolinen)	4,39	9 / 0
	"siviilimäinen" organisaatiokulttuuri (symbolinen)	-	35 / 0
Heikkoudet	Työpisteiden sijainnit (instrumentaalinen)	2,32	28 / 148
	Työpisteiden pysyvyys, virkamiesten siirrot (instrumentaalinen)	-	0 / 95
	Mahdollisuudet edetä uralla, mahdollisuus suorittaa sotatieteen maisterikurssi (ura)	3,81	10 / 47

* Työilmapiiri ja työkaverit mitattiin kyselyssä yhdellä väittämällä, mutta avointen kysymysten analyysissa molemmat analysoitiin omana alaluokkana

Rajavartiolaitoksen selkeimpinä yksittäisinä vahvuusalueina työnantajakuvassa voidaan pitää mielenkiintoisia ja monipuolisia tehtäviä sekä hyvää työilmapiiriä ja työyhteisöä. Näille tekijöille löytyi vahvaa näyttöä sekä taulukon 5 väittämistä että avoimista vastauksista. Merkittäviksi vahvuuksiksi jommassakummassa aineiston osista muodostuivat myös palkkaus, tunne tehdyn työn tärkeydestä sekä "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri. Pahimpina heikkouksina voidaan pitää työpisteiden sijainteja yhdistettynä virkamiesten siirtoihin työpisteiden välillä sekä huonoksi nähtyä mahdollisuutta edetä uralla. Edellä esitetyt tekijät vaikuttavat kadettien mielikuvissa eniten Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan. Empiirisestä aineistosta saatujen havaintojen perusteella muita tekijöitä ei voida pitää erityisen merkityksellisinä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa kadettien näkökulmasta.

Huomioitava tulos tässä yhteydessä on myös aineistossa esiin tullut kadettien huono tietoisuus Rajavartiolaitoksesta ja sen tehtävistä. Kysyttäessä Rajavartiolaitoksen vahvuuksista 23 vastaajaa (6,8 % vastaajista) ja heikkouksista 42 vastaajaa (12,7 % vastaajista) antoi tyhjän vastauksen tai ilmoitti ettei osaa vastata kysymykseen. Osassa vastauksista sanottiin myös suoraan, että vastaajalla on huonosti tietoa Rajavartiolaitoksen tehtävistä. Huonoa tunnettavuutta voidaan siis myös pitää vastausten perusteella yhtenä keskeisenä heikkoutena.

Huomioitava tulos huono tietoisuus Rajavartiolaitoksesta on myös siksi, että Rajavartiolaitokseen liittyvät mielikuvat eivät ole todennäköisesti rakentuneet Rajavartiolaitoksen oman viestinnän johdosta. Kuten luvussa kolme todettiin, rakentuu ulkoinen työnantajakuva osin sisäisen työnantajakuvan seurauksena, koska jo töissä olevan henkilöstön kanssa tapahtuneissa kohtaamisissa välittyy viestiä organisaatiosta työnantajana, jolloin ulkopuoliset osapuolet muodostavat mielikuvia organisaatiosta työnantajana (Aula & Mantere 2005, 34–35; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67–68). Kadettien mielikuvat perustuvatkin näin ollen eniten kohtaamisille jo Rajavartiolaitoksen palveluksessa olevan henkilöstön kanssa eikä niinkään Rajavartiolaitoksen itse toteuttamaan objektiiviseen viestintään itsestään työnantajana.

5.3 Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien houkuttelevuuden vertailua

Tässä luvussa on vertailtu työnantajakuva Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien välillä. Puolustusvoimien työnantajakuvasta ei ole tehty vastaavaa analyysia kuin Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta. Kyselyssä kuitenkin mitattiin Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien houkuttelevuutta toisiinsa nähden. Tätä vertailua tehtiin väittämällä "*Mielestäni houkuttelevampi työnantaja on...*", johon vastaajilla oli vastausvaihtoehtoina joko Puolustusvoimat tai Rajavartiolaitos. Tätä kysymystä seurasi välittömästi avoin jatkokysymys, johon vastaajat joutuivat perustelemaan, miksi pitävät valintaansa houkuttelevampana. Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen välistä vertailua tehtiin myös jo aiemmin esitettyjen työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Kyselyssä kadeteilta kysyttiin "*Kummassa organisaatiossa seuraavat tekijät on järjestetty paremmin?*" Tässä kysymyksessä kadettien tuli vastata, onko työn houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät heidän mielestään paremmin järjestetty Rajavartiolaitoksessa vai Puolustusvoimissa.

Myös tämän luvun raportointi mukailee edellisten lukujen raportointia. Aluksi esitetään kyselystä saatu kvantitatiivinen näyttö, minkä jälkeen raportoidaan avoimista vastauksista

tehdyt havainnot. Aineistosta löytyneiden alkuperäisilmausten laskennassa on käytetty samaa menetelmää kuin aikaisemmissa luvuissa (katso luku 5.1). Esitetyt tulokset täydentävät myös osin luvun 5.1 tuloksia kadeteille tärkeistä tekijöistä työssä sekä luvun 5.2 tuloksia Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa esiintyvistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Taulukossa 7 on esitetty kadettien vastaukset heidän käsityksistään Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen vertailussa jo edellisissä luvuissa esitettyjen työhön ja työnantajaan vaikuttavien tekijöiden suhteen. Kadeteilta kysyttiin "*Kummassa organisaatiossa seuraavat tekijät on järjestetty paremmin?*", minkä jälkeen heille esitettiin samat 25 työnantajakuvaan vaikuttavaa tekijää, joita käytettiin jo muissa edellä esitetyissä väittämissä. Taulukkoon on lisätty jo aiemmin luvun 5.1 taulukossa 2 esitetyt keskiarvot kyseisten tekijöiden tärkeydestä työssä ja työnantajassa, jolloin tuloksissa voidaan huomioda myös kyseisen tekijän yleinen merkittävyys kadeteille työssä. Taulukossa 7 vastaajien määrä oli 342 kadettia. Prosenttilukemat vastausvaihtoehdon alla kertovat kyseisen vastausvaihtoehdon osuuden kokonaisvastaajamäärästä. Kolmen annetun vastausvaihtoehdon yhteinen kertymä on siis kaikissa väittämissä 100 %.

Taulukosta 7 ei voida useimpien tekijöiden osalta antaa yksiselitteisiä tilastollisesti merkittäviä poikkeamia vastausten hajontojen välillä. Taulukko osoittaaakin, että useiden tekijöiden osalta vastauksissa ei ole havaittavissa merkittävää eroa Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien välillä. Kysyttäessä kumpi työnantaja on houkuttelevampi, piti kaikista vastaajista (yhteensä 340 vastausta) 86 (25,3 %) Rajavartiolaitosta ja 254 (74,7 %) Puolustusvoimia houkuttelevampana työnantajana.

Taulukko 7. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden vertailu Rajavartioliitoksen ja Puolustusvoimien välillä.

Miten tärkeänä pidät alla lueteltuja tekijöitä tulevassa työssäsi ja työnantajassa?		Kummassa organisaatiossa tämä tekijä on järjestetty paremmin?		
Tekijät	Keski arvo	Rajavarti olaitos	Yhtä hyvin / En osaa sanoa	Puolustus voimat
Hyvä työilmapiiri ja työkaverit	4,81	24,27 %	65,79 %	9,94 %
Työtehtävien mielenkiintoisuus	4,79	30,61 %	34,11 %	35,28 %
Työnantajan luotettavuus	4,62	12,61 %	78,89 %	8,50 %
Työntekijöiden arvostus	4,60	26,39 %	65,10 %	8,51 %
Tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää	4,47	29,24 %	63,45 %	7,31 %
Mahdollisuus edetä uralla	4,46	4,98 %	29,33 %	65,69 %
Työtehtävien monipuolisuus	4,45	30,03 %	26,24 %	43,73 %
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	4,38	23,98 %	68,13 %	7,89 %
Hyvät työskentelyolosuhteet	4,20	29,53 %	58,19 %	12,28 %
Työnantajan arvot	4,14	16,67 %	71,34 %	11,99 %
Työtehtävien haastavuus	4,06	24,63 %	53,96 %	21,41 %
Organisaation tulevaisuuden näkymät	4,05	14,08 %	58,94 %	26,98 %
Työnantajan joustavuus	4,03	31,08 %	54,55 %	14,37 %
Palveluspaikkojen maantieteellinen sijainti	3,99	10,24 %	17,54 %	72,22 %
Mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta	3,99	9,68 %	27,56 %	62,76 %
Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua	3,98	32,46 %	55,55 %	11,99 %
Työnantajan maine yhteiskunnassa	3,82	24,34 %	56,89 %	18,77 %
Työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa	3,80	31,09 %	62,46 %	6,45 %
Työaikojen joustavuus	3,73	32,65 %	45,77 %	21,58 %
Matala byrokratia	3,68	57,02 %	40,06 %	2,92 %
Palkkaus	3,66	29,74 %	54,52 %	15,74 %
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa	3,47	19,88 %	50,59 %	29,53 %
Työn luontoisedut	3,42	10,82 %	65,20 %	23,98 %
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri (kummassa organisaatiossa esiintyy voimakkaammin)	3,30	2,07 %	11,50 %	86,43 %
Alhainen eläkeikä	2,58	5,83 %	86,30 %	7,87 %

Yleisenä havaintona taulukon 7 tekijöistä voidaan todeta, että suurin osa mitatuista tekijöistä on kadettien näkökulmasta järjestetty Rajavartiolaitoksessa Puolustusvoimia paremmin. Erot ovat osin marginaalisia, eikä niistä voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Joidenkin tekijöiden osalta Rajavartiolaitos häviää tässä vertailussa kuitenkin merkittävästi.

Taulukon 7 mukaan kadetit pitävät Rajavartiolaitosta selkeästi Puolustusvoimia parempana työnantajana ja työpaikkana seuraavien tekijöiden osalta: hyvä työilmapiiri ja työkaverit, työntekijöiden arvostus, työ tuntuu tärkeältä, työhyvinvoinnista huolehtiminen, hyvät työskentelyolosuhteet, työnantajan joustavuus, työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua, työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa, matalampi byrokratia, sekä palkkaus. Edellä lueteltujen tekijöiden osalta yli kaksi kertaa useampi (palkan osalta lähes kaksi kertaa useampi) kadetti piti kyseisten tekijöiden olevan paremmin järjestetty Rajavartiolaitoksessa kuin Puolustusvoimissa. Näissäkin tekijöissä on kuitenkin huomioitava, että kaikista vastaajista yli puolet ilmoitti tekijöiden olevan järjestetty organisaatioissa "yhtä hyvin / en osaa sanoa". Ainoastaan matalan byrokratian osalta yli puolet vastaajista (57,02 %) pitää Rajavartiolaitosta matalamman byrokraattisena organisaationa.

Selkeimpiä vahvuuksia edellä esitetyistä tekijöistä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa Puolustusvoimiin verrattuna on työntekijöiden arvostus (RVL 26,39 %, PV 8,51 %) tunne tehdyn työn tärkeydestä (RVL 29,24 %, PV 7,31 %), työhyvinvoinnista huolehtiminen (RVL 23,98 % PV 7,89 %), työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa (RVL 31,09 %, PV 6,45 %) ja matalampi byrokratian taso (RVL 57,02 %, PV 2,92 %). Näiden tekijöiden osalta yli kolme kertaa useampi vastaaja piti Rajavartiolaitosta Puolustusvoimia parempana työnantajana.

Taulukon 7 mukaan kadetit pitävät Rajavartiolaitosta selkeästi Puolustusvoimia huonompana työnantajana ja työpaikkana seuraavien tekijöiden suhteen: mahdollisuus edetä uralla (RVL 4,98 %, PV 65,69 %), palveluspaikkojen maantieteellinen sijainti (RVL 10,24 %, PV 72,22 %), ja mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta (RVL 9,68 %, PV 62,76 %). Huomionarvoista jokaisen näiden tekijän osalta on se, että yli puolet vastaajista pitää Puolustusvoimia kyseisten tekijöiden suhteen parempana työnantajana.

Uralla etenemismahdollisuuksien ja palveluspaikkojen sijaintien osalta tulokset tukevat luvussa 5.2 raportoituja tuloksia Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa esiintyvistä heikkouksista. Nämä kaksi tekijää nähtiin Rajavartiolaitoksen heikkouksina, ja vertailussa

Puolustusvoimiin tämä heikkous korostuu. Huomioitavaa näiden tekijöiden osalta on myös se, että molemmat tekijät osoittautuivat luvun 5.1.5 yhteenvedossa (taulukko 4) kadeteille yleisesti tärkeiksi tekijöiksi työssä ja työnantajassa. Hajonnat Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien välillä ovat näiden tekijöiden osalta niin merkittävät, että jo yksin näillä tekijöillä voidaan olettaa olevan vaikutus Rajavartiolaitokseen hakeutuvien kadettien määrään.

Kuten edellä todettiin, kerättiin aineistoa Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen eroista kysymyksellä, "*Mielestäni houkuttelevampi työnantaja on Rajavartiolaitos / Puolustusvoimat, koska...?*" Kadettien vastauksissa nousi tässä vertailussa esiin vain yksittäisiä tekijöitä lukujen 5.1 ja 5.2 analyysissä käytetyistä alaluokista. Löydettyjen alkuperäisilmausten vähyys johtui osin siitä, että useassa vastauksessa ei tosiasiallisesti perusteltu millään työhön tai työnantajaan liittyvällä tekijällä, miksi ilmoitettua valintaa pidettiin houkuttelevampana. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi "*ne ovat niin erilaisia*", "*olen valintani tehnyt*", "*tunnen PV:n paremmin*" ja "*omat kokemukset*". Alkuperäisilmausten absoluuttisia lukumääriä tarkasteltaessa on myös huomioitava, että 256 (74,4 %) kadettia vastasi pitävänsä Puolustusvoimia houkuttelevampana työnantajana, kun taas Rajavartiolaitosta piti houkuttelevampana 86 (25,6 %) kadettia. Näin ollen vastauksissa tulee huomioda, että vastaava määrä kadetteja kuvailee Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen ominaisuuksia. Vahvuuksia ja heikkouksia etsittäessä täytyy tällöin alkuperäisilmausten määrää vertailla vastaavassa suhteessa, kuin työnantajan houkuttelevuus on ilmaistu (noin 3:1). Seuraavissa alaluvuissa on esitetty avoimissa vastauksissa esiin nousseet tekijät Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen vertailussa. Tulokset osin täydentävät myös luvun 5.2 tuloksia Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta. Seuraavien lukujen raportoinnissa tulee huomioda, että kadeteille tehdyn kyselyn kysymyksen asettelusta johtuen aineistosta esiin nousevat tekijät ovat nimenomaan niitä yksittäisiä tekijöitä, joiden kadetit näkevät tekevän Puolustusvoimista tai Rajavartiolaitoksesta toista houkuttelevamman työnantajan.

5.3.1 Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot uraan ja työn sisältöön liittyvissä tekijöissä

Uraan ja työn sisältöön liittyvät tekijät olivat myös tässä yhteydessä eniten alkuperäisilmauksissa kuvattu luokka syynä Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle. Monipuolisia työtehtäviä kuvasi vastauksissaan 19 kadettia (esimerkiksi alkuperäisilmaukset "*monipuolisemmat tehtävät*" ja "*työ on monipuolisempaa*"). Myös kiinnostavia työtehtäviä kuvasi vastauksissa 19 kadettia (esimerkiksi "*tarjoaa*

mielenkiintoisempia tehtäviä" ja "rajavalvonta ja viranomaistyö kiinnostaa minua"). Rajavartiolaitosta piti houkuttelevampana työnantajana yhteensä 86 kadettia, joten vastaajien määrään suhteutettuna 22,1 % kadeteista ilmoitti syyksi Rajavartiolaitoksen parempaan houkuttelevuuteen olevan joko mielenkiintoiset tai monipuoliset työtehtävät.

Monipuolisia työtehtäviä syynä Puolustusvoimien parempaan houkuttelevuuteen piti vastaavasti 58 vastaajaa (22,8 % suhteutettuna Puolustusvoimia houkuttelevampana pitävien vastaajien määrään) ja mielenkiintoisia tehtäviä 49 vastaajaa (19,1 % vastaajista). Näitä tekijöitä ei siis voida pitää vertailussa erityisinä vahvuuksina kummallekaan organisaatiolle. Näiden tekijöiden vastaukset olivat myös taulukossa 7 jakaantuneet tasaisesti organisaatioiden välillä.

Etenemismahdollisuudet uralla kuvattiin syynä Puolustusvoimien parempaan houkuttelevuuteen 22 alkuperäisilmauksessa (8,6 % vastaajista). Osassa alkuperäisilmauksista oli lyhyesti ilmaistu *"etenemismahdollisuudet"*. Suuressa osassa alkuperäisilmauksista oli kuitenkin nähtävissä, että nimenomaan uralla etenemisen varmuutta pidettiin syynä Puolustusvoimien parempaan houkuttelevuuteen, mikä ilmenee alkuperäisilmauksista *"kehitys urallani on täysin varmaa"* ja *"urakehitys varmempi"*. Etenemismahdollisuuksia uralla ei pidetty yhdessäkään alkuperäisilmauksessa syynä Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle. Tulosta tukee taulukon 7 väittämien vastaukset, joiden mukaan uralla etenemisen mahdollisuudet olivat paremmat Puolustusvoimissa 65,69 % vastaajien mielestä (vertaa Rajavartiolaitoksessa vain 4,98 %). Etenemismahdollisuudet uralla tulee siis nähdä yhtenä Rajavartiolaitoksen keskeisimmistä heikkouksista Puolustusvoimiin verrattuna.

Muut uraan ja työhön liittyvät tekijät kuvattiin syyksi Rajavartiolaitoksen tai Puolustusvoimien parempaan houkuttelevuuteen työnantajana vain yksittäisissä vastauksissa. Työhön ja uraan liittyviä tekijöitä ei näin ollen voida avointen vastausten perusteella pitää kummallekaan organisaatiolle erityisinä vahvuuksina tai heikkouksina. Havaintoja tukee taulukon 7 vastaukset, missä nämä tekijät jakoivat voimakkaasti mielipiteitä, tai eivät ainakaan esiintyneet Rajavartiolaitoksen vahvuuksina. Ainoastaan mahdollisuus kansainväliseen kokemukseen nähtiin taulukossa 7 Rajavartiolaitoksen selkeänä heikkoutena Puolustusvoimiin verrattuna. Tälle tekijälle ei kuitenkaan löytynyt vastaavaa selkeää näyttöä avoimista vastauksista.

5.3.2 Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot sosiaalisissa tekijöissä

Sosiaalisista tekijöistä hyvää työilmapiiriä syynä Rajavartiolaitoksen parempaan houkuttelevuuteen kuvasi vastauksissaan 12 kadettia (esimerkiksi *"työilmapiiri"* ja *"työyhteisö ja henki parempi"*). Sosiaalisia tekijöitä syynä niin Rajavartiolaitoksen kuin Puolustusvoimienkaan parempaan houkuttelevuuteen kuvattiin muuten vain yksittäisissä alkuperäisilmauksissa.

Vaikka alkuperäisilmausten absoluuttinen lukumäärä onkin sosiaalisten tekijöiden suhteen matala, voi työilmapiiriä yksittäisenä alaluokkana pitää Rajavartiolaitoksen vahvuutena Puolustusvoimiin verrattuna. Vastaajien määrään suhteutettuna 14,0 % vastaajista piti hyvää työilmapiiriä syynä Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle työnantajana. Muita johtopäätöksiä avoimista vastauksista ei sosiaalisten tekijöiden suhteen voida tehdä. Työilmapiiriä lukuun ottamatta ei yksittäisiä sosiaalisia tekijöitä siis voida myöskään pitää itsessään merkityksellisinä kummankaan organisaation houkuttelevuudelle.

5.3.3 Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot instrumentaalisissa tekijöissä

Instrumentaaliset tekijät esiintyivät myös tässä mittauksessa Rajavartiolaitoksen selkeinä heikkouksina Puolustusvoimiin verrattuna. Keskeisimmät esiin nousseet alaluokat syynä Puolustusvoimien paremmalle houkuttelevuudelle olivat jo aiemmissa luvuissa Rajavartiolaitoksen heikkouksina esiin tulleet työpisteiden sijainnit ja työpisteiden pysyvyys. Havainnot tukevat luvun 5.2 tuloksia Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa ilmenneistä heikkouksista.

Puolustusvoimien työpisteiden sijainnit kuvattiin 47 alkuperäisilmauksessa (18,4 %:ssa vastauksista) syyksi Puolustusvoimien paremmalle houkuttelevuudelle. Osassa alkuperäisilmauksista kuvattiin vain lyhyesti *"palveluspaikat"* tai *"palveluspaikat ovat sijainniltaan mielekkämpiä"*. Useissa vastauksista oli myös tuotu esiin vastaajan antamia vaatimuksia mahdolliselle työ- ja asuinpaikalle, sekä sitoutuminen johonkin tiettyyn paikkakuntaan. Tämä käy ilmi esimerkiksi alkuperäisilmauksista *"useampi toimipaikka itselle mieluisalla alueella"*, *"palveluspaikat ovat kaupunkien lähellä"*, *"mahdollisuus työskennellä kotiseudulla"* ja *"Puolustusvoimien joukko-osastoja on myös muualla kuin itärajalla"*. Vastaavasti työpisteiden sijainnit ilmoitettiin syyksi Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle kuudessa vastauksessa (10,7 % vastaajista). Alkuperäisilmaukset olivat

vastaavia, kuin Puolustusvoimien paremmuutta kuvaavat (esimerkiksi *"palveluspaikat"* ja *"olen kotoisin itärajalta"*). Tässä kappaleessa kuvatut alkuperäisilmaukset osoittavat joidenkin kadettien olevan vahvasti sitoutuneita johonkin tiettyyn alueeseen tai tietyn tyyppiseen ympäristöön. Riippuu siis paljon kadetin nykyisestä kotipaikasta ja taustasta, pitääkö hän Rajavartiolaitoksen vai Puolustusvoimien palveluspaikkoja houkuttelevampana.

Työpisteiden parempi pysyvyys kuvattiin syyksi Puolustusvoimien paremmalle houkuttelevuudelle 16 alkuperäisilmauksessa (6,3 % vastaajista). Yksikään Rajavartiolaitosta houkuttelevampana työnantaja pitävä kadetti ei pitänyt tätä tekijää syynä paremmalle houkuttelevuudelle. Alkuperäisilmauksia, joissa tämä tekijä ilmoitettiin syyksi Puolustusvoimien paremmuudelle, olivat esimerkiksi *"pysyvämpi työpaikkakunta"*, *"rajavartiolaitos ei tarjoa samanlaista pysyvyyttä palveluspaikoissa"* ja *"työpaikka ei välttämättä vaihdu vuoden tai kahden välein vaikka tehtävät muuttuisivat"*. Tätä tekijää ei mitattu osana taulukon 7 väittämiä, mutta avoimista vastauksista tehdyt havainnot tukevat luvussa 5.2 raportoituja tuloksia. Työpisteiden huono pysyvyys on siis tulosten valossa nähtävä Rajavartiolaitoksen heikkoutena Puolustusvoimiin verrattuna.

Muita instrumentaalisia tekijöitä oli kuvattu vain yksittäisissä vastauksissa syynä Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle. Löydettyjen alkuperäisilmausten määrästä johtuen ei voida tehdä muita johtopäätöksiä kuin todeta, ettei näitä tekijöitä voida yksittäisinä pitää merkityksellisinä kummankaan organisaation houkuttelevuudelle.

5.3.4 Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien erot symbolisissa tekijöissä

Symbolisia tekijöitä yksittäisinä syinä jommankumman organisaation paremmalle houkuttelevuudelle kuvattiin Puolustusvoimien osalta yhteensä vain seitsemässä alkuperäisilmauksessa ja Rajavartiolaitoksen osalta vain 13 alkuperäisilmauksessa. Ainoat alaluokat, joita kuvattiin useammassa kuin yhdessä alkuperäisilmauksessa, olivat *"siviilimäinen"* organisaatiokulttuuri ja tunne työn tärkeydestä. Tehdyn työn tärkeyttäkin kuvattiin vain kahdessa Rajavartiolaitoksen paremmuutta kuvaavassa alkuperäisilmauksessa (*"tekee päivittäin äärettömän tärkeää tehtävää"* ja *"merkittävämmät tehtävät"*).

Rajavartiolaitosta houkuttelevampana työnantajana pitävistä kadeteista 11 (19,6 % vastaajista) ilmoitti syyn tähän olevan *"siviilimäinen"* organisaatiokulttuuri. Tällaisia alkuperäisilmauksia olivat esimerkiksi *"organisaatiokulttuuri"*, *"toimintakulttuuri on mielestäni parempi ja asiat"*

hoidetaan tehokkaammin maalaisjärjellä" ja "koen kuuluvani Rajavartiolaitoksen kaltaiseen, vähemmän sotilaalliseen organisaatioon". Kadeteista kolmen (1,2 % Puolustusvoimia houkuttelevampana pitävistä vastaajista) voidaan katsoa ilmaisseen sotilaallisen kulttuurin olevan taas Puolustusvoimien etu (esimerkiksi "siellä ollaan sotilaita"). Kokonaisuutena arvioiden "siviilimäistä" organisaatiokulttuuria voidaan siis pitää Rajavartiolaitoksen vahvuutena Puolustusvoimiin verrattuna. Tässä luvussa tehdyt havainnot tukevat myös jo luvussa 5.2 esitettyjä tuloksia tästä tekijästä Rajavartiolaitoksen vahvuutena.

Muita symbolisia tekijöitä kuvattiin vain yksittäisissä alkuperäisilmauksissa. Näiden tekijöiden osalta ei siis voida tehdä muita johtopäätöksiä, kuin että yksittäisinä tekijöinä ne eivät vaikuta merkittävästi kummankaan organisaation houkuttelevuuteen.

5.3.5 Yhteenveto Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä

Edellisissä alaluvuissa raportoiduilla yksittäisillä tekijöillä täytyy katsoa olevan erityistä vaikutusta kadettien valinnalla Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen välillä, sillä kysymyksen asettelulla kadetteja ohjattiin ilmaisemaan nimenomaan niitä tekijöitä, jotka tekevät Puolustusvoimista tai Rajavartiolaitoksesta toista paremman työnantajan. Luvussa 5.3 tehty vertailu Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä vahvisti luvun 5.2 tutkimustuloksia Rajavartiolaitoksen heikkouksista ja vahvuuksista.

Luvussa 5.2.5 esitetty yhteenveto (taulukko 6) Rajavartiolaitoksen vahvuuksista ja heikkouksista toimii pääsääntöisesti yhteenvetona myös tämän luvun tuloksille. Taulukossa esitetyt Rajavartiolaitoksen vahvuudet nähtiin tässä luvussa osin syynä Rajavartiolaitoksen paremmalle houkuttelevuudelle työnantajana ja vastaavasti Rajavartiolaitoksen heikkoudet syynä Puolustusvoimien paremmalle houkuttelevuudelle työnantajana. Tämän luvun tuloksissa erityisesti hyvä työilmapiiri ja "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri nousivat syinä Rajavartiolaitoksen Puolustusvoimia paremmalle houkuttelevuudelle työnantajana. Työpisteiden sijainti, työpisteiden pysyvyys ja uralla etenemismahdollisuudet puolestaan korostuivat syynä Puolustusvoimien paremmuudelle työnantajana, minkä osoittavat sekä taulukon 7 vastaukset että avoimista vastauksista luvussa 5.3.3 tehdyt havainnot. Mielenkiintoisten ja monipuolisten tehtävien osalta ei voida tehdä johtopäätöksiä kummankaan organisaation hyväksi.

Täysin uutena tutkimustuloksena tässä luvussa voidaan pitää "mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta" -alaluokan osoittautuminen Rajavartiolaitokselle selkeäksi heikkoudeksi Puolustusvoimiin verrattuna. Taulukko 7 osoittaa, että 62,76 % vastaajista pitää mahdollisuutta saada kansainvälistä kokemusta Puolustusvoimissa parempana. Tälle tulokselle ei löytynyt tukea avoimista vastauksista, joten tätä tekijää ei voida kuitenkaan pitää yksittäisenä merkittävänä tekijänä.

5.4 Kadettien aselajivalintoihin vaikuttavat taustatekijät

Kuten johdannossa esitettiin, on tutkijalla omaan virkauraansa perustuen hypoteeseja kadettien valintoihin vaikuttavista tekijöistä. Keskeisin näistä hypoteeseista oli varusmiespalveluksen vaikutus kadettien tekemiin valintoihin ja ylipäätään hakeutumiseen upseerin uralle. Tässä luvussa raportoidaan näiden tekijöiden vaikutuksesta.

Vertailtaessa joukko-osastojen saapumiserien kokoja ja niistä Maanpuolustuskorkeakouluun päätyneitä kadetteja voidaan havaita, että Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköt ovat itse asiassa upseereiden rekrytoinnissa valtakunnallisesti merkittävä toimijoita. Tutkielman empiirisessä aineistossa kysyttiin vastaajajoukolta joukko-osastoa, jossa he ovat suorittaneet varusmiespalveluksensa. Vastaukset ovat esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Kadettien varusmiespalveluksen aikaiset joukko-osastot.

Varusmiesjoukko-osasto	Vastaajien määrä (n=344)	Prosenttia vastaajista
Jääkäriprikaati	14	4,07 %
Kaartin jääkärirykmentti	24	6,98 %
Kainuun prikaati	40	11,63 %
Karjalan prikaati	32	9,30 %
Maasotakoulu (Lappeenranta)	1	0,29 %
Maasotakoulu (Hamina)	8	2,32 %
Panssariprikaati	36	10,46 %
Porin prikaati	51	14,83 %
Utin jääkärirykmentti	13	3,78 %
Merisotakoulu	2	0,58 %
Rannikkolaivasto	8	2,32 %
Rannikkoprikaati	14	4,07 %
Uudenmaan prikaati	8	2,33 %
Ilmasotakoulu	28	8,14 %
Karjalan lennosto	8	2,33 %
Lapin lennosto	3	0,87 %
Satakunnan lennosto	3	0,87 %
Lapin rajavartiosto	9	2,62 %
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	20	5,81 %
Raja- ja Merivartiokoulu	12	3,49 %
Muu, mikä?	10	2,91 %

Jokaisessa Puolustusvoimien isoista joukko-osastoista (Kainuun Prikaati, Karjalan Prikaati, Porin Prikaati) aloitti esimerkiksi saapumiserässä 2/2019 palveluksen noin 2000 alokasta (Puolustusvoimat 2019, verkkotiedote 5.7.2019). Vastaavasti Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä saapumiserien koot ovat viimeisten vuosien aikana olleet Pohjois-Karjalan rajavartiostossa noin 145 alokasta (Rajavartiolaitos 2020, verkkotiedote 6.1.2020), Ivalon rajajääkärikomppaniassa noin 130 (Rajavartiolaitos 2018, verkkotiedote 20.12.2018) alokasta ja Raja- ja merikoululla kerran vuodessa alkavalla kurssilla enintään 80 alokasta (Rajavartiolaitos 2020, verkkotiedote 14.1.2020).

Vertailtaessa Puolustusvoimien isoja joukko-osastoja (vuosittain palvelukseen astuvia alokkaita jokaisessa noin 4000) Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköihin (vuosittain

palvelukseen astuu Pohjois-Karjalassa noin 290, Lapissa 260 ja Raja- ja merivartiokoululla 80 alokasta) voidaan huomata Rajavartiolaitoksen yksiköiden olevan merkittäviä rekrytoijia jopa Puolustusvoimien isoihin joukko-osastoihin verrattuna. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan rajavartiostossa on vastaajista suorittanut varusmiespalveluksen 20, Raja- ja merivartiokoululla 12 ja Lapin rajavartiostossa yhdeksän vastaajaa. Vastaavat luvut Puolustusvoimien isoissa joukko-osastoissa ovat Porin Prikaatista 51, Kainuun Prikaatista 40 ja Karjalan Prikaatista 32 vastaajaa. Mikäli esimerkiksi Karjalan prikaati haluaisi saada rekrytoitua sen saapumiserän vahvuuteen suhteutettuna vastaavan määrän kadetteja kuin Pohjois-Karjalan rajavartiosto on saanut rekrytoitua, tulisi Karjalan prikaatissa palvelleita olla tämän tutkielman vastaajajoukossa 275. Edellä kuvatussa verrannossa on käytetty Pohjois-Karjalan rajavartioston vuosittaista palvelukseen astujien määrää (290), Pohjois-Karjalan rajavartiostossa palvelleiden lukumäärää 20 tässä kyselyssä ja Karjalan Prikaatin vuosittaista palvelukseen astujien määrää.

Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä asepalveluksensa suorittaneet kadetit myös valitsevat todennäköisemmin Rajavartiolaitoksen työnantajakseen kadettikoulussa. Kadeteilta kysyttiin osana kyselyä, missä aselajeissa he haluaisivat palvella, mikäli tekisivät nyt aselajivalintoja. Kadettien tuli asettaa aselajit (maavoimissa 11) järjestykseen sen mukaan, miten he ne valitsisivat. Vastauksessa ei ollut pakko järjestää kaikkia tarjolla olevia aselajeja. Taulukossa 9 on esitetty maavoimien kadettien osalta vastaukset tähän kysymykseen tutkielman kannalta olennaisilta osin.

Taulukko 9. Varusmiespalveluksen ja kadettien valintojen välinen yhteys maavoimissa.

Varusmiesjoukko-osasto	Vastaajien määrä (n)	Valitsisi Rajavartiolaitoksen 1. vaihtoehtona. (n / % ko. joukossa palvelleista.	Valitsisi rajavartiolaitoksen 2. vaihtoehtona (n / % ko. joukossa palvelleista.
Lapin rajavartiosto	9	4 / 44,4 %	1 / 11,1 %
Pohjois-Karjalan rajavartiosto	20	8 / 40,0 %	3 / 15 %
Raja- ja Merivartiokoulu	12	8 / 66,6 %	2 / 16,7 %
Kaikki joukko-osastot yhteensä (sekä PV että RVL)	238	44 / 18,5 %	26 / 10,9 %

Taulukko 9 osoittaa, että varusmiespalveluksensa Rajavartiolaitoksessa suorittanut kadetti myös hakeutuu todennäköisemmin Rajavartiolaitoksen palvelukseen kadettikoulussa. Taulukon alimmalla rivillä esitetystä kokonaisvastaajamäärästä ei ole poistettu Rajavartiolaitoksen joukko-osastoissa palvelleita, joten verrattaessa pelkästään Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien joukko-osastoja olisi ero vielä suurempi. Nytkin Rajavartiolaitoksessa varusmiehenä palvelleet ilmoittavat yli kaksi kertaa todennäköisemmin (raja- ja merivartiokoulussa palvelleet yli kolme kertaa todennäköisemmin) kaikkiin vastaajiin verrattuna, että valitsisivat ensimmäisenä vaihtoehtona Rajavartiolaitoksen myös kadettikoulussa. Raja- ja merivartiokoulu on rekrytoinnissa omissa lukemissaan, sillä siellä varusmiespalveluksensa suorittaneista kaksi kolmesta ilmoittaa, että valitsisi Rajavartiolaitoksen ensimmäisenä vaihtoehtona..

Luvussa 1.2 esitellyissä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaa käsittelevissä aiemmissä tutkimuksissa huomattiin, että Ahtiainen esitti pro gradu -tutkielmansa tuloksissa yhdeksi keskeisimmistä kanavista saada tietoa Rajavartiolaitoksesta varusmiespalveluksen suorittamisen Rajavartiolaitoksen varusmiesyksikössä (Ahtiainen 2006, 31, 49–52). Tutkielman tulokset tukevat myös upseerien henkilöstöryhmässä Ahtiaisen tekemää havaintoa. Rajajääkärikomppaniat ovat tämänkin tutkielman valossa merkittävä Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien upseereiden rekrytoijia.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tavoitteena on vastata tutkielman päätutkimuskysymykseen: miten Rajavartiolaitoksen houkuttelevuutta työnantajana voidaan parantaa? Kuten jo tutkielman johdannossa todettiin, ei tutkielman tarkoituksena ollut tuottaa valmista viestintä- tai toimenpidesuunnitelmaa työnantajakuvaan kehittämiseksi, vaan osoittaa ne työnantajakuvaan vaikuttavat keskeisimmät osa-alueet ja tekijät, joihin Rajavartiolaitoksen tulisi viestinnässään ja toiminnassaan erityisesti keskittyä houkuttelevan työnantajakuvaan rakentamiseksi.

Luvussa 1.1 esitetystä mallista (kuva 1) työyhteisön mielikuvien kehittämisessä tullaan tässä luvussa keskittymään kolmanteen vaiheeseen eli toimenpiteiden valintaan. Tiedettäessä kohderyhmän mielikuvat organisaatiosta ja verrattaessa niitä tavoiteltuun maineeseen, voidaan esittää kehittämistä vaativat osa-alueet. (Karvonen 2005, 118–123.) Tavoitellun kohderyhmän eli kadettien odotukset työlle ja mielikuvat Rajavartiolaitoksesta on raportoitu tutkimustuloksissa. Kuten luvussa kaksi esiteltiin, haluaisi Rajavartiolaitos olla valtakunnallisesti tunnettu ja vetovoimainen työpaikka sekä kilpailukykyinen työnantaja erityisesti muuhun valtion turvallisuustoimialaan verrattuna (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022, 8). Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian nimi jo itsessään kertoo, että siinä määritetään strategiset linjaukset, eikä siinä ole tässä tutkielmassa mitatuista työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä mainittu kuin yksittäisiä. Strategiassa kuitenkin tulee ilmi, että Rajavartiolaitos haluaa olla vetovoimainen ja kilpailukykyinen työnantaja. Tässä luvussa esitettävien toimenpiteiden taustaolettamuksena on, että mikäli Rajavartiolaitos haluaa olla kilpailukykyinen ja vetovoimainen työnantaja, tulee sen olla ominaisuuksiltaan kadeteille houkutteleva. Näin ollen pohjana Rajavartiolaitoksen tavoittelemalle työnantajakuvalle pidetään tutkimustuloksissa raportoitujen kadeteille tärkeiden tekijöiden ilmenemistä vahvuuksina sekä tutkimustuloksissa löydettyjen heikkouksien kehittämistä kadettien toiveiden mukaisiksi.

Tässä luvussa esitettävät toimenpiteet työnantajakuvaan kehittämiseksi on jaettu Karvosen (2005) esittämän mallin mukaisesti viestintään liittyviin keinoihin sekä toimintatapojen ja yrityskulttuuriin kehittämiseen liittyviin keinoihin. Tutkimustuloksissa löytyneiden työnantajakuvaan vaikuttavien osatekijöiden kehittämiseksi esitettävissä keinoissa hyödynnetään luvussa 3.3 esiteltyä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan muodostumisen nelikenttää (kuva 4). Siltä osin kuin organisaation toiminta on kunnossa, mutta mielikuvat eivät vastaa sitä, voidaan mielikuvat korjata viestinnällä. Todellisten toiminnallisten puutteiden korjaaminen vaati kuitenkin myös toimintatapojen ja yrityskulttuuriin

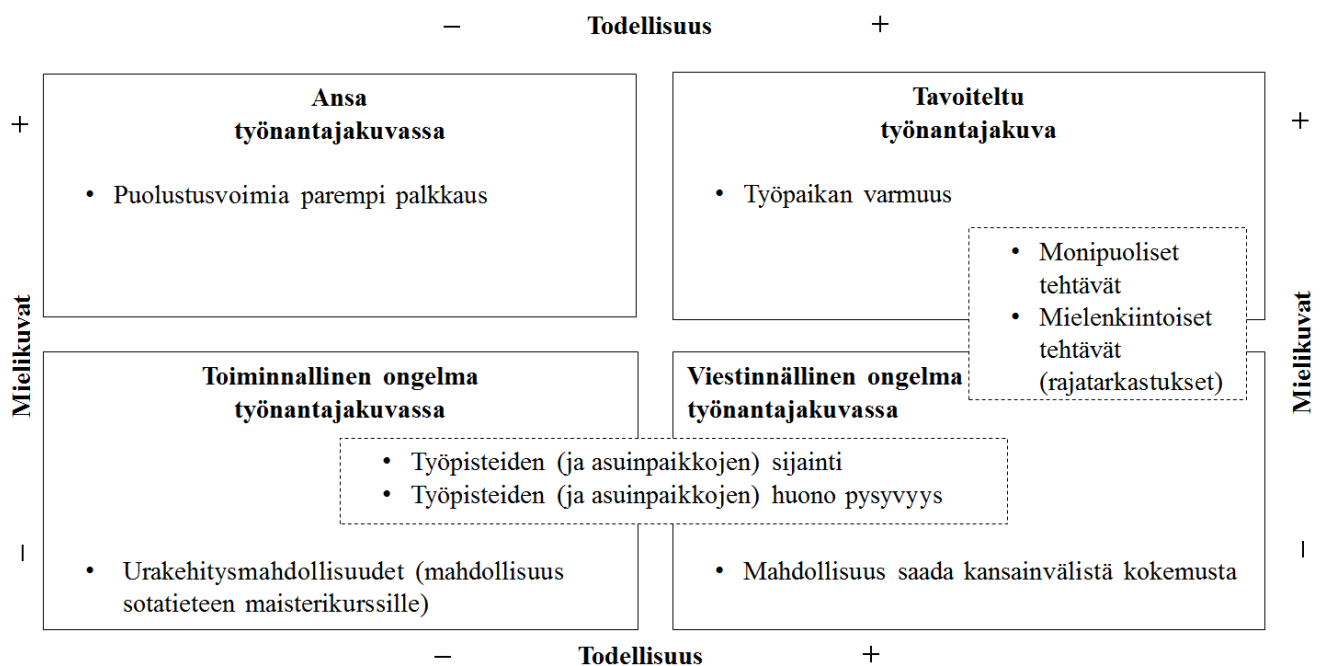
kehittämiseen liittyviä keinoja. (Karvonen 2005, 118–123.) Viestinnällisillä keinoilla pystytään siis korjaamaan kadettien virheellisiä mielikuvia Rajavartiolaitoksesta ja luomaan kuvaa houkuttelevasta työnantajasta. Rajavartiolaitoksen todellisten toiminnallisten heikkouksien (miltä osin kadettien mielikuvat olivat oikeita ja nähtiin Rajavartiolaitoksen heikkouksina) kehittäminen voi puolestaan edellyttää joidenkin toimintatapojen ja yrityskulttuurin kehittämistä.

Todellisten toiminnallisten heikkouksien kehittäminen edellyttää siis mielikuvissa ja todellisuudessa vallitsevien erojen tunnistamista. Tutkielmassa on jo useaan otteeseen tullut esille, että työnantajakuva on aina subjektiivisiin käsityksiin perustuva kuva organisaatiosta työnantajana. Näin ollen myös "todellisten" objektiivisesti mitattavissa olevien tekijöiden määrittäminen on haastavaa. Kuten johdannossa esitettiin, on tutkija itse työskennellyt ja opiskellut Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen palveluksessa yhteensä 10 vuotta. Näin ollen niiden tekijöiden määrittämiseksi, joiden osalta kadettien mielikuvat eivät vastaa todellisuutta, on tutkija tehnyt osin myös arviota omaan 10 vuoden työkokemukseensa perustuen. Vahvasti tulkinnanvaraisten ja abstraktien tekijöiden (esimerkiksi symboliset ja sosiaaliset tekijät) osalta on tutkija pitäytynyt tekemästä tätä arviota. Näiden tekijöiden osalta työnantajakuvan kehittämiseksi esitettävissä keinoissa pitäydytään lähinnä osoittamaan selkeimmät vahvuudet ja kehittämistä edellyttävät osa-alueet. Tulosten luotettavuuden ja objektiivisuuden säilyttämiseksi on tutkija pitäytynyt tiukasti ainoastaan kadettien esiin nostamien tekijöiden totuudenmukaisuuden arvioinnissa. Tutkimustuloksissa löytyneisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin ei oteta kantaa, vaikka tutkijan omat näkemykset ja mielikuvat eroaisivatkin kadettien näkemyksistä ja mielikuvista. Työnantajakuvassa ilmenevien tekijöiden totuudenmukaisuuden määrittämisessä on hyödynnetty myös Rajavartiolaitoksen virallisia asiakirjoja siltä osin, kuin niitä on ollut saatavissa ja ne ovat antaneet virallista tietoa mitattujen tekijöiden osalta.

Johtopäätösten painopiste on tutkimustuloksissa löydettyjen Rajavartiolaitoksen keskeisimpien vahvuuksien ja heikkouksien syiden tunnistamisessa, niiden todenmukaisuuden arvioinnissa sekä kehittämiskeinojen esittämisessä. Esitettävillä toimenpiteillä pyritään vahvistamaan Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa vahvuuksina nähtyjä kadeteille tärkeitä tekijöitä. Heikkouksien osalta pyritään osoittamaan, miltä osin kadettien käsitykset ja todellisuus eivät kohtaa. Tällöin voidaan eritellä ne työnantajakuvassa esiintyvät heikkoudet, joita voidaan kehittää ja terävöittää viestinnällä, sekä ne, jotka edellyttävät muutoksia organisaation toimintatavoissa.

Kuvassa 6 on esitetty tutkimustulosten luvuissa 5.2.5 ja 5.3.5 raportoidut Rajavartiolaitoksen vahvuuksina ja heikkouksina nähdyt tekijät ja arvioitu niiden vastaamista todellisuuden kanssa. Kuten jo edellä todettiin, ei tätä arviota ole tehty symbolisten ja sosiaalisten tekijöiden suhteen. Instrumentaalisista tekijöistä "työtehtävien mielenkiintoisuus" on myös voimakkaasti tulkinnallinen tekijä. Tämän tekijän osalta ei pyritä tekemään yleistettävää arviota sen totuudenmukaisuudesta. Empiirisestä aineistosta löytyneiden alkuperäisilmausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että ainakin rajatarkastustehtävien osalta kadeteilla on osin virheellisiä mielikuvia. Arvioimatta jätettyjen sosiaalisten ja symbolisten tekijöiden osalta voidaan todeta, että kaikki niistä tekijöistä nähtiin tutkimustulosten perusteella Rajavartiolaitoksen vahvuuksina työnantajana. Näin ollen varsinaisia kehittämistarpeita ei näiden tekijöiden suhteen muodostu, vaan mahdolliset toimenpiteet näiden tekijöiden osalta liittyvät tavoitellun työnantajakuvan vahvistamiseen. Pahimmassakin tapauksessa näiden tekijöiden osalta voi olla kyseessä "ansa työnantajakuvassa". Muistettava on erityisesti työntekijöiden myöhemmän sitoutumisen näkökulmasta, että keskeinen tekijä houkuttelevassa työnantajakuvassa on sen totuudenmukaisuus, jolloin odotukset työlle ja sen todellisuus eivät voi erota toisistaan (mm. Korpi, Laine & Soljasalo 2012; Pingle & Sodhi 2011). Näin ollen myös "ansa työnantajakuvassa" edellyttää toiminnan korjaamista työnantajakuvan mukaiseksi tai virheellisen mielikuvan oikaisemista totuudenmukaisella viestinnällä.

Kuva 6. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa vaikuttavien tekijöiden rakentuminen.



Seuraavissa luvuissa 6.1 ja 6.2 on esitetty keinoja työnantajakuvassa esiintyneiden vahvuuksien ja heikkouksien kehittämiseksi.

6.1 Rajavartiolaitoksen työnantajakuvan keskeisimmät vahvuudet ja keinot niiden vahvistamiseksi

Kuten jo tutkimustuloksissa todettiin, pidetään Rajavartiolaitosta useimpien tekijöiden suhteen kilpailukykyisenä työnantajana niin Puolustusvoimiin verrattuna kuin yleisestikin suomalaisilla työmarkkinoilla. Luvussa 5.2.5 Rajavartiolaitoksen vahvuuksiksi määritettiin monipuoliset työtehtävät, mielenkiintoiset työtehtävät, työpaikan varmuus, vakituinen virka, hyvä työilmapiiri, hyvät työkaverit, palkkaus, tunne työn tärkeydestä ja "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri. Vertailussa Puolustusvoimiin, näistä erityisinä vahvuusalueina nousivat hyvä työilmapiiri, hyvät työkaverit ja "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri.

Ennen kadettikoulua tapahtuvassa rekrytoinnissa ja työnantajakuvan rakentamisessa tulisi siis kaikkia yllä esitettyjä tekijöitä pyrkiä vahvistamaan ja tuomaan esille. Aiemmin luvussa 1.2 ja 3.2.4 esitellyistä Rajavartiolaitoksen työnantajakuva käsitellessä tutkimuksista nousi selkeänä tekijänä esiin työpaikan varmuus syynä hakeutua töihin rajavartijaksi. Tämän tutkielman tulokset tukevat aiemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia tästä tekijästä Rajavartiolaitoksen vahvuutena. Upseerien rekrytoinnissa tulisikin vahvistaa ja tuoda aktiivisesti esille erityisesti varmaa työllistymistä (ja Rajavartiolaitoksella vakituista virkaa) kadettikurssilta valmistuttua.

Kadettien rekrytointiin keskittyttäessä on olennaisinta huomioida vahvuusalueet nimenomaan Puolustusvoimiin verrattaessa. Tässä vertailussa esiin nousivat erityisesti sosiaaliset tekijät. Vaikka "siviilimäinen" organisaatiokulttuuri luokiteltiinkin analyysissä symbolisena tekijänä, oli sillä alkuperäisilmausten mukaan suora yhteys vahvuuksina nähtyihin sosiaalisiin tekijöihin (hyvä työilmapiiri ja työkaverit). Sosiaalisia tekijöitä tulisikin painottaa erityisesti kadeteille suunnatussa viestinnässä.

Tutkimustuloksissa esitetty näyttö kadettien ajatuksista sotilaallisesta organisaatiokulttuurista on kiistaton. Käyttäytymissäännöiltään ja hierarkkisuudeltaan vapaampana (jopa siviiliorganisaation kaltaisena) nähtyä Rajavartiolaitosta pidettiin tästä syystä houkuttelevampana työnantajana. Kuten jo luvun 5.2.5 tutkimustuloksissa todettiin, perustuvat kadettien mielikuvat Rajavartiolaitoksesta eniten kohtaamisille jo Rajavartiolaitoksen palveluksessa olevan henkilöstön kanssa. Tällaisessa epävirallisessa

sosiaalisessa kanssakäymisessä voidaan olettaa välittyvän Rajavartiolaitoksesta ja sen virkamiehistä nimenomaan sosiaaliin tekijöihin liittyviä mielikuvia. Sosiaalisissa tekijöissä (ja "siviilimäisessä" organisaatiokulttuurissa) nähtyjä vahvuuksia voidaankin pitää nimenomaan kohtaamisten seurauksena syntyneinä. Tällöin kadeteille välittynyt mielikuva vastaa todennäköisimmin sisäistä työnantajakuvaa ja todellisuutta.

Hyvää työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria voidaan tuoda esille myös suunnitelmallisesti. Kuten jo tutkimustuloksissa raportoitiin, nähtiin "siviilimäisen" organisaatiokulttuurin ja hyvän työilmapiirin välillä yhteys. Alkuperäisilmaukset olivat esimerkiksi *"Ymmärtääkseni, työilmapiiri on mukava (mahdollinen turha jäykkyys mikä välillä on läsnä PV on vähäisempää)"*, *"Hyvä työilmapiiri, joka mielestäni johtuu siitä, että hierarkia on epävirallisesti hieman löysempi kuin esimerkiksi puolustusvoimissa"* ja *"Turhan sotilasteatterin puuttuminen"*. Jokaiselle Rajavartiolaitoksen työntekijälle, joka virkansa puolesta on tekemisissä kadettien kanssa, tulisi painottaa tämän tekijän korostamista omassa viestinnässään. Esimerkiksi Puolustusvoimien Yleisen palvelusohjesäännön käyttäytymisnormeista poikkeaminen (mikä on Rajavartiolaitoksen työyksiköissä normaalia) vuorovaikutuksessa kadettien kanssa on yksinkertaisin keino edesauttaa tämän mielikuvan rakentumista Rajavartiolaitoksesta.

Huomioitavaa tutkimustuloksissa oli kadettien ilmaisema huono tietoisuus Rajavartiolaitoksen tehtävistä. Näin ollen erityisesti jo vahvuuksina nähtyjä uraan ja työn sisältöön liittyviä tekijöitä voitaisiin entisestään vahvistaa suunnitelmallisella rekrytointiviestinnällä. Tältä osin Raja- ja merivartiokoulun tulisi jo aikaisessa vaiheessa kadettikoulua pyrkiä tuomaan aktiivisesti esille Rajavartiolaitoksen upseerien eri tehtäviä. Erityisesti Rajavartiolaitoksen monipuolinen tehtäväkenttä ja uralla suuntautumisen monipuoliset vaihtoehdot Puolustusvoimiin verrattuna tulisi tuoda esille kadeteille suunnatussa viestinnässä.

Rajavartiolaitoksen vahvuutena esitetty palkkaus on ainakin osittain "ansa" työnantajakuvassa. Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien upseereiden palkkauksesta ei löytynyt tutkielmaa tehtäessä tilastoitua vertailua. Upseereiden ensimmäisiä tehtäviä vertailtaessa on kuitenkin euromääräiset tehtävistä maksettavat palkat käytännössä samansuuruisia. Sotatieteiden kandidaattien ensimmäisten virkavuosien aikana hoitamat tehtävät ovat Puolustusvoimien palkkausjärjestelmässä pääsääntöisesti JSA 8 tai JSA 9 palkkaluokkien tehtäviä. Euromääräiset kuukausiansiot ovat pienimmällä henkilökohtaisella palkanosalla tällöin ilman palkanlisä noin 2200–2450 euroa (JSA-palkkataulukko 1.4.2019

lukien). Vastaavasti Rajavartiolaitoksessa sotatieteiden kandidaattien ensimmäiset tehtävät ovat Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmässä pääsääntöisesti vaativuusluokan 20,0 tai 20,5 tehtäviä. Euromääräiset kuukausiansiot ovat pienimmällä henkilökohtaisella palkanosalla tällöin ilman palkanlisiä noin 2300–2400 euroa. (Rajavartiolaitoksen palkkataulukko 1.4.2019 lukien). Samantasoisia tehtäviä hoitavien upseereiden peruspalkkaus on siis käytännössä sama molemmissa organisaatioissa. Rajavartiolaitoksen rajatarkastus- ja rajavartiointitehtävissä toimivat upseerit ovat tosiasiassa kuitenkin huomommin palkattuja, sillä työstä saatavat haittakorvaukset ja lisät (pääsääntöisesti sotaharjoituskorvaukset) ovat pienempiä, kuin varusmiesyksiköissä kouluttajina toimivien upseereiden. Puolustusvoimia parempi palkkaus toimii houkuttimena Rajavartiolaitokselle. Tästä huolimatta palkkauksesta tulisi antaa totuudenmukaista tietoa.

6.2 Rajavartiolaitoksen työnantajakuva keskeisimmät heikkoudet ja keinot niiden kehittämiseksi

Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa esiintyneet heikkoudet olivat työpisteiden sijainnit, työpisteiden pysyvyys, mahdollisuudet edetä uralla. Kaikki nämä heikkouksina nähdyt tekijät korostuivat vertailussa puolustusvoimiin, minkä lisäksi uutena tekijänä nousi huonona nähty mahdollisuus saada kansainvälistä kokemusta Rajavartiolaitoksessa. Kuten kuvassa 6 esitettiin, voidaan edellä luetelluista heikkouksina nähdystä tekijöistä mahdollisuuksien saada kansainvälistä kokemusta katsoa perustuvan väärin mielikuviin. Työpisteiden sijainnin ja huonon pysyvyyden näkeminen heikkoutena voidaan katsoa osin perustuvan väärin mielikuviin, mutta myös todellisiin rakenteellisiin ja toimintatapoihin liittyviin tekijöihin. Uralla etenemisen epävarmuus puolestaan on erityisesti sotatieteen maisterikurssin osalta ainakin Rajavartiolaitoksen oman henkilöstösuunnitelman valossa todellinen rakenteellinen heikkous. Kaikki edellä esitetyt heikkoudet käydään tässä luvussa läpi, sekä arvioidaan keinoja näiden tekijöiden kehittämiseksi

Työpisteiden sijaintien osalta kadettien mielikuvat perustuvat varmasti tosiasialliseen tietoon. Merivartiostojen työpisteet sijaitsevat pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla, länsirannikolla ja saaristossa ja rajavartiostojen pääsääntöisesti Suomen itärajalla. Useassa alkuperäisilmauksessa kuitenkin tuotiin heikkoutena esille seuraavia asioita: *"en haluaisi asua aivan Itärajalla rajatarkastuspisteen vieressä"* ja *"asuinpaikka määräytyy valtionrajan läheisyyteen"*. Yleisesti työssä tärkeissä tekijöissä puolestaan nousi esiin esimerkiksi *"asuinpaikka olisi mieluisassa paikassa"* ja *"Mahdollisuus yhteen sovittaa työelämä ja siviilielämä (mielekäs asuinpaikka ja työmatka vs. reppureissaaminen)"*. Keskeistä kadeteille

ei siis itsessään ole se, missä työpiste sijaitsee vaan se, missä he voivat asua. Tältä osin kadeteilla voidaan katsoa olevan selkeästi virheellisiä käsityksiä heidän ajatellessaan Rajavartiolaitoksessa työskentelyn edellyttävän asumista *"aivan itärajalla rajatarkastuspisteen vieressä"* tai että *"asuinpaikka määräytyy valtionrajan läheisyyteen"*. Verrattaessa Rajavartiolaitoksen työpisteitä Puolustusvoimien työpisteisiin, ei esimerkiksi mahdollisten työmatkojen vertailussa taajamiin voida katsoa olevan merkittäviä eroja. Rajavartiolaitoksen tulisikin kadeteille suunnatussa viestinnässä tuoda voimakkaasti nykyistä paremmin esille virkamiesten mahdollisuus asua ja käydä töissä maakuntakeskuksista. Tältä osin viestinnässä ei siis tulisi keskittyä itsessään työpisteiden sijainnin markkinointiin ja esittämiseen positiivisessa valossa, vaan vartiostojen alueella olevien kaupunkien ja taajamien markkinointiin ja positiivisessa valossa esittämiseen. Tällä toimenpiteellä voitaisiin erityisesti maarajavartiostojen työpisteiden houkuttelevuutta parantaa.

Työpisteiden pysyvyyteen liittyvää heikkoutta voidaan osin korjata jo edellä esitetyllä työskentelyalueiden ja maakuntakeskusten esille tuomisella viestinnässä. Rajavartiolaitoksen hallintoyksikön sisällä tapahtuvat siirrot eivät pääsääntöisesti edellytä pohjoisinta Suomea lukuun ottamatta muuttamista paikkakunnalta toiselle tai yöpymistä poissa kotoa työpäivien välillä. Puolustusvoimat on tältä osin kuitenkin kilpailukykyisempi, sillä työyksikön vaihtuessa ei työpisteen sijainti pääsääntöisesti muutu, vaan siirto tapahtuu saman varuskunnan sisällä. Työpisteiden vaihtuvuus on kuitenkin heikkous, minkä suhteen kehittyminen houkuttelevammaksi työnantajaksi edellyttää myös Rajavartiolaitoksen toimintaan liittyviä muutoksia. Kadettien vastauksista käy useassa eri kysymyksessä kiistattomasti ilmi, että he pitävät tärkeänä tekijänä itselleen nimenomaan asuinpaikan pysyvyyttä. Sama tekijä nousi tutkimustuloksissa esiin yleisesti työssä tärkeänä pidettynä tekijänä, Rajavartiolaitoksen selkeänä heikkoutena sekä Puolustusvoimien selkeänä vahvuutena Rajavartiolaitokseen verrattuna. Näin ollen erityisesti upseereiden asuinpaikan muuttamista edellyttävät siirrot ovat tekijä, minkä kehittämiseksi eivät pelkästään viestinnälliset toimenpiteet riitä. Työnantajakuvan kehittämiseksi tältä osin tulisi kadeteille taata asuminen tietyllä paikkakunnalla ainakin joksikin määräajaksi valmistumisen jälkeen tai taata ylipäättään virkamiehille työpisteen siirtojen välillä jokin vähimmäisaika.

Aineistosta löytyneet alkuperäisilmaukset ovat työpisteiden pysyvyyden osalta muodostuneet todennäköisimmin kohtaamisissa virassa olevien työntekijöiden kanssa, mikä ilmenee käytännössä suoraan alkuperäisilmauksesta *"kuulopuheiset 'pakko siirrot'"* (myös *"pakolliset siirtomääräykset"* ja *"upseereiden henkilöstöpolitiikka, pakkosiirrot"*). Sama ongelma esiintyy siis todennäköisesti myös sisäisessä työnantajakuvassa, jolloin työnantajakuvan kehittäminen

tältä osin edellyttäisi virkamiehen muuttamista edellyttävien siirtojen toteuttamista jatkossa vapaaehtoisuuteen perustuen. Tämän tekijän luotettava selvittäminen ja merkitys sisäisessä työnantajakuvassa edellyttäisi jatkotutkimuksen tekemistä virassa oleville upseereille. Työpisteiden pysyvyys täytyy kuitenkin käsittää merkittävänä tekijänä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvassa, koska palveluspaikkojen epämieluisiin sijainteihin yhdistettynä nämä tekijät muodostavat Rajavartiolaitoksen pahimman työntövoiman kadettien mielikuvissa.

Uralla etenemisen osalta voidaan kadeteilla katsoa olevan ainakin Rajavartiolaitoksen omien asiakirjojen valossa totuudenmukainen käsitys uralla etenemisen epävarmuudesta. Tutkimustulokset osoittivat, että huonot uralla etenemismahdollisuudet liitettiin nimenomaan epäselviin näkymiin sotatieteen maisterikurssille pääsystä. Kuten luvussa 2 esitettiin, on Rajavartiolaitoksessa sotatieteiden maistereiden koulutustarve vain 60 % valmistuneista sotatieteiden kandidaateista (Henkilöstösuunnitelma 2014-2023,17). Tätä heikkoutta voidaan osin korjata viestinnällä esittämällä sotatieteiden kandidaatiksi jäävien upseereiden mahdolliset tehtävät ja urapolut kiinnostavana ja houkuttelevana vaihtoehtona. Esille voi myös tuoda sen viime vuosina esiintyneen seikan, että pääosa sotatieteen maisterikurssille hakeutuneista on myös päässyt sinne. Tälle havainnolle ei ole esitettävissä virallista tilastoa, mutta osa sotatieteiden kandidaateista on omasta halustaan päättänyt olla hakeutumatta maisterikurssille. Kyseessä on tästä huolimatta rakenteellinen ja toimintaan liittyvä heikkous, mitä ei voida korjata ainoastaan viestinnällä. Mikäli Rajavartiolaitos haluaa näyttäytyä ja myös todellisuudessa olla tältä osin houkuttelevampi työnantaja, tulisi kaikille halukkaille sotatieteiden kandidaateille mahdollistaa pääsy sotatieteiden maisterikurssille.

Kadettien mielikuva huonoista mahdollisuuksista saada Rajavartiolaitoksessa kansainvälistä kokemusta voidaan katsoa olevan virheellinen. Rajavartiolaitoksen upseereilla on vastaavat mahdollisuudet hakeutua sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin ja sotilastarkkailijan tehtäviin, kuin Puolustusvoimienkin upseereilla. Lisäksi Rajavartiolaitoksen upseereiden kansainvälisiä mahdollisuuksia arvioitaessa on huomioitava Eurooppalaisen raja- ja merivartioston tarjoamat kansainväliset tehtävät. Eurooppalaisen raja- ja merivartioston pysyvien joukkojen vahvuus on tarkoitus kasvattaa 10 000 henkilöön vuoteen 2027 mennessä. Tässä vahvuudessa on suomelle asetettu velvoitteeksi 30 henkilöä pitkillä (24 kuukautta) komennuksilla sekä 110 henkeä vuodessa lyhyillä (4 kuukautta) komennuksilla. (Seppälä 2019.) Vaikka Eurooppalaisen raja- ja merivartioston tehtäviin rekrytoitavan henkilöstön koulutustasot ja henkilöstöryhmät eivät vielä ole suurelta osin tiedossa, voidaan tämän kuitenkin olettaa vaikuttavan myös upseereiden kansainvälisiin mahdollisuuksiin. Kansainvälisten tehtävien mahdollisuutta tulisi siis tuoda esille kadeteille suunnatussa viestinnässä. Yhdenvertainen

mahdollisuus sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin Puolustusvoimien upseereihin verrattuna on yksi osa-alue. Toisena osa-alueena Eurooppalaisen raja- ja merivartioston tehtäviä tulisi tuoda esille vahvuutena ja mahdollisuutena, jonka ainoastaan Rajavartiolaitos voi tarjota.

Rajatarkastustehtävien näkeminen epämieluisina ja Rajavartiolaitoksen heikkoutena voidaan katsoa johtuvan kadettien ainakin osin virheellisistä mielikuvista upseereiden tehtävistä. Tämä ilmenee jo tutkimustuloksissa esitetyistä alkuperäisilmauksista *"tylsä mielikuva passintarkastuksesta"*, *"monesti mielikuva on se, että rajavartiolaitoksen työntekijät vaan tarkastavat passeja rajalla"* ja *"mahdollisuus joutua 'passinleimaajaksi'"*. Upseerit kuuluvat rajatarkastusasemilla yksikön johto-osiin, jolloin heidän työnsä tosiasialliseen sisältöön ei kuulu rajatarkastusten suorittaminen. Jo sotatieteiden kandidaattien tehtävät vartioupseereina rajanylityspaikoilla sisältävät muun muassa tilanteen seurannan johtamistehtäviä, vuoropäällikön tehtäviä, työvuorojen ja koulutusten suunnittelua, poikkeusolojen toiminnan suunnittelua sekä muita yksikön hallinnolliseen työhön kuuluvia johtotehtäviä. (Niiralan rajatarkastusaseman työjärjestys 2019, liite 1.5; Vaalimaan rajatarkastusaseman työjärjestys 2019, 3-4). Varsinaisten rajatarkastustehtävien suorittamiseen myös vartioupseereilla on halutessaan työnsä monipuolisuuden lisäämiseksi mahdollisuus varsinaisten työtehtävien ohessa. Luvuissa 1.2 ja 3.2.4 esitellyistä Rajavartiolaitoksessa tehdyistä tutkimuksista huomattiin, että myös rajavartijat näkevät rajatarkastustehtävät osin yksitoikkoisina ja epämieluisina tehtävinä. Heidän osaltaan nämä mielikuvat ovat aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella varmasti osin totuudenmukaisia. Rajatarkastustehtävien osalta tulisi kartoittaa virassa olevien upseereiden käsityksiä heidän työstään, jolloin voitaisiin verrata, vastaavatko kadettien mielikuvat rajatarkastusasemalla työskentelevien upseereiden kokemuksia työstä, vai ovatko kadetit muodostaneet mielikuvansa kohtaamisista rajavartijoiden kanssa, jotka edustavat eri henkilöstöryhmää ja joilla on eri tehtävät. Rajatarkastusten osalta tulisi kuitenkin kadeteille viestiä todellista tietoa upseereiden tehtävistä ja niiden sisällöstä.

Tehtäväkentän osalta yleisesti kehitettävänä osa-alueena todettakoon, että erityisesti upseerien tehtävissä tulisi ylipäätään tuoda esille työn tosiasiallista sisältöä eikä ainoastaan kuvata tehtäväkenttää yleisellä tasolla. Edellä kuvaillut mielikuvat upseerien tehtävistä rajanylityspaikoilla ovat selkeästi virheellisiä. Tutkimustuloksissa myös esitettiin, että merkittävä osa kadeteista ilmoitti Rajavartiolaitoksen vahvuuksia ja heikkouksia kysyttäessä, etteivät tiedä Rajavartiolaitoksesta riittävästi voidakseen vastata kysymykseen. Rekrytoinnissa ja työnantajakuva rakentamisessa tulisi siis esittää eri toimialoilla ja erilaisissa yksiköissä toimivien upseereiden tosiasiallisia tehtäviä esimerkiksi yksikköjen työjärjestyksestä. Jo

tämän tutkielman luvussa kaksi esiteltäessä aktiivinen ja passiivinen rekrytointiteoria todettiin, että kadettien rekrytoinnissa tulisi pyrkiä organisaation tosiasiallisten ominaisuuksien ja positiivisen kokonaiskuvan välittämiseen (aktiivinen rekrytointistrategia) eikä ainoastaan yksinkertaisten viestien välittämiseen, kuten Rajavartiolaitoksen tehtävien kuvaamiseen vain "rajatarkastuksina" tai "rajavalvontana" (passiivinen rekrytointistrategia).

6.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkimustoiminnan virheiden välttämiseksi tulee osana tutkimusprosessia arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuudesta puhuttaessa nousevat nopeasti esille kysymykset tutkimuksen totuudesta ja objektiivisuudesta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkasteltaessa ovat puolestaan yleensä tarkasteltavat osa-alueet tutkimuksen validiteetti (onko tutkittu valittua aihetta) ja reliabiliteetti (voidaanko tutkimus toistaa). Nämä osa-alueet kuitenkin palvelevat parhaiten kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, eikä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden osalta ole yksiselitteisiä ohjeita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muita luotettavuuden arvioinnin kohteena olevia osa-alueita voivat olla esimerkiksi aineiston keruu (menetelmät ja tekniikat), tutkimuksen tiedonantajat (valintamenettely ja lukumäärä), aineiston analyysi (miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin) sekä useita muita tarkastelun kohteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–163.) Tämän monimenetelmäisen tutkielman luotettavuutta tullaan tässä luvussa arvioimaan juuri edellä esiteltyjen osa-alueiden suhteen.

Tämän tutkielman "totuuden" osalta voidaan todeta, että kuten tutkielman neljännessä luvussa (metodologia) esitettiin, pohjautuvat tutkielman käsitykset tiedosta ja totuudesta sosiaaliseen ontologiaan ja relativistiseen (pragmatismia painottavaan) epistemologiaan. Luvussa kolme käsiteltäessä työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä tuotiin myös esille, että organisaatioiden maineen ja työnantajakuvan täytyy ymmärtää olevan aina sidoksissa johonkin kohderyhmään. Tutkielmassa esitettyjä tuloksia ja johtopäätöksiä ei yritetäkään esittää yhtenä objektiivisena totuutena Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Esitetyt tutkimustulokset ja johtopäätökset kuvaavat ainoastaan tutkielman kohderyhmän (kadettien) mielikuvia Rajavartiolaitoksesta. Tutkielman tuloksia ei siis tule yleistää sellaisenaan esittämään yhtä objektiivista yleistettävää totuutta Rajavartiolaitoksesta työnantajana, vaan tällaiset johtopäätökset edellyttävät vastaavaa tutkimusta muissa halutuissa kohderyhmissä.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa luotettavuutta arvioitaessa, että onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen validiteettiin (tutkimuksen oma

luotettavuus) ja ulkoiseen validiteettiin (onko tutkimus yleistettävissä muihin ryhmiin). (Metsämuuronen 2009, 65.) Kuten jo edellä todettiin, ei tutkimuksen tuloksilla ole tavoiteltukaan yleistettävyyttä muihin ryhmiin, joten ulkoista validiteettia ei tutkielmassa tavoiteltu. Sisäisen validiteetin osalta voidaan pahimmiksi epäluottamuksen lähteiksi mainita taustateorioiden valinta ja edelleen valitut mittarit. Pro gradu -tutkielman rajatusta laajuudesta johtuen ei työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä voitu esitellä enempää kuin niitä nyt on luvussa kolme esitelty. Esiteltyjen teorioiden ja tutkimusten valinnassa pyrittiin pitäytymään mahdollisimman uusissa lähteissä, jotka toisivat tämän tutkielman taustoittamiseksi erilaisia näkemyksiä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Esiteltyjen taustateorioiden avulla muodostettiin myös empiirisen aineiston keräämiseen käytetty kysely. Kuten tutkimustuloksissa jo esitettiin, löytyi empiirisestä aineistosta sellaisia tekijöitä, joita tämän tutkielman taustoittamiseen käytetystä teoriasta ei löytynyt. Näin ollen joitakin kadeteille selkeästi tärkeitä tekijöitä ei osattu mitata kyselyssä määrällisillä väittämillä. Näin ollen eri tekijöiden tärkeyttä kadeteille ei täysin luotettavasti ole voitu tässä tutkielmassa mitata. Määrällisistä väittämistä ja avoimista kysymyksistä tehtyjä havaintoja on kuitenkin arvioitu tutkimustulosten yhteydessä tehdyissä yhteenvedoissa. Lukijan tulee tältä osin arvioida kriittisesti yhteenvedoissa esitettyjen tekijöiden merkitystä, sillä osalle tekijöistä löydettiin näyttöä vain määrällisistä väittämistä ja osalle tekijöistä vain avoimilla kysymyksillä.

Tutkimustulosten luotettavuuden osalta on huomioitava kadettien käsittely homogeenisena joukkona yhdeksi mahdolliseksi tulosten epäluotettavuuden lähteeksi. Kuten luvussa neljä todettiin, käsiteltiin nyt kaikkia kyselyn tiedonantajina olleita kadetteja homogeenisena joukkona riippumatta heidän vuosikurssistaan tai jo mahdollisesti valitusta aselajistaan. Näin ollen joukossa on myös kadetteja, joille on alkanut muodostua kuva Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta ainakin joidenkin tekijöiden osalta. Näiden vastaajien määrä oli yhteensä 16 kadettia (4,68 % kaikista vastaajista). Taulukossa 6 esitetyssä yhteenvedossa ovat nähtävissä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaan eniten vaikuttavat tekijät ja niitä kuvanneiden alkuperäisilmausten määrät. Tutkimustuloksissa merkittävimmit määriteltyjen tekijöiden alkuperäisilmausten määrät Rajavartiolaitoksen heikkouksien osalta vaihtelivat 47 (mahdollisuus edetä uralla) ja 148 (työpisteiden sijainnit) alkuperäisilmauksen välillä ja vahvuuksien osalta 9 (tunne, että työ on tärkeää) ja 117 (monipuoliset työtehtävät) alkuperäisilmauksen välillä. Erityisesti vahvuuksien osalta oli myös useita merkityksellisiksi määriteltyjä tekijöitä, joita kuvattiin kuitenkin verrattain pienessä määrässä alkuperäisilmauksia (esim. hyvät työkaverit 22 ja työpaikan varmuus 18 alkuperäisilmausta). Erityisesti vähän alkuperäisilmauksia saaneiden tekijöiden osalta on mahdollista, että ne esiintyvät tosiasiaissa vain joko sisäisessä tai ulkoisessa työnantajakuvassa. Sama mahdollinen

epäluotettavuus tuloksissa esiintyy myös Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien houkuttelevuuden vertailussa löytyneissä tekijöissä.

Toinen mahdollinen tutkimuksen johtopäätöksiin liittyvä epäluottamuksen lähde liittyy tutkijan itsensä tekemiin arvioihin kadettien mielikuvien totuudenmukaisuudesta. Johtopäätöksissä on esitetty virallisista asiakirjoista löytyvää tutkijan arvion tueksi, siltä osin kuin sitä on löytynyt. Joillekin tekijöistä ei kuitenkaan löytynyt virallisista asiakirjoista tai tilastoista näyttöä. Esimerkiksi uralla etenemisen (sotatieteiden maisterikurssille pääsyn) näkeminen Rajavartiolaitoksen heikkoutena on Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelman mukaan todellinen rakenteellinen heikkous, ja kadettien mielikuvat ovat tältä osin totuudenmukaisia. Viimeisten vuosien aikana on kuitenkin tutkijan omaan empiriseen havainnointiin perustuen koulutettu huomattavasti henkilöstösuunnitelmassa mainittua 60 % useampi kandidaatti maisteriksi. Tälle havainnolle ei kuitenkaan ollut saatavissa tilastoitua näyttöä. Näin ollen johtopäätöksissä on tiedostettava myös muiden tekijöiden osalta mahdollisuus, että virallisistakaan Rajavartiolaitoksen asiakirjoista ei ole löydettävissä mitatuille tekijöille täysin luotettavaa näyttöä.

Reliabiliteetin osalta voidaan todeta, että tutkielman kulku sekä metodien valinta ja käyttö on dokumentoitu tutkimusraportissa tarkasti. Tällä on pyritty varmistamaan nimenomaan tutkielman toistettavuus, sekä perustelemaan aineistolle tehty analyysi ja tehdyt päättelyketjut. Tutkimustuloksissa on myös tiedostettu, että kvalitatiivisia menetelmiä käyttävässä tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkijan ennakkokäsitykset vaikuttavat väistämättä aineiston tulkintaan. Tutkimusaineiston analysoinnin läpinäkyvyyttä ja objektiivisuutta on pyritty lisäämään esittämällä tutkimustulosten yhteydessä aineistosta löytyneitä alkuperäisilmauksia ja vastaajamäärät näytöksi saaduille tutkimustuloksille. Tutkielman liitteessä 2 on lisäksi esitetty esimerkkinä ote aineiston avoimille kysymyksille tehdystä sisällönanalyysistä, minkä avulla lukija voi arvioida tehdyn analyysin objektiivisuutta.

Tutkielmassa käytetty empirinen aineisto on kokonaisuudessaan tutkijan hallussa, ja se voidaan esittää pyydettyä nähtäväksi. Aineiston hyödyntämiseen toiseen tutkimukseen tai luovuttamiseksi kokonaan muiden tutkijoiden haltuun tarvitaan Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusalan päätös.

6.4 Jatkotutkimustarpeet

Kuten tämän tutkielman johdannossa todettiin, ovat Rajavartiolaitoksessa henkilöstöä käsittelevät tutkimukset ja opinnäytetyöt keskittyneet tähän asti ainoastaan rajavartijoiden henkilöstöryhmään. Nyt tehdyn tutkielman pohjalta nousi esiin useita nimenomaan upseereiden henkilöstöryhmään liittyviä jatkotutkimuskysymyksiä.

Nyt tehty tutkielma osoittaa, mitä tekijöitä kadetit odottavat työltä ja mitä he ajattelevat Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Tätä tutkielmaa varten kerätty empiirinen aineisto kuitenkin mahdollistaisi myös monien sellaisten tekijöiden selvittämisen, mihin ei tässä tutkielmassa työn rajatusta laajuudesta johtuen voitu ottaa kantaa. Yksi selvittävä asia olisi esimerkiksi puolustushaarojen väliset erot tässäkin tutkielmassa selvitettyjen tutkimuskysymysten osalta. Tässä tutkielmassa kadetteja käsiteltiin yhtenä homogeenisena joukkona, mutta jo nyt aineistosta oli huomattavissa tiettyjä painotuksia maa-, meri- ja ilmavoimien kadettien vastauksissa. Esimerkiksi merivoimissa palvelevat vaikuttivat painottavan Rajavartiolaitoksen vahvuuksissa työaikoja Puolustusvoimiin (merivoimiin) verrattuna. Ilmavoimissa palvelevat puolestaan vaikuttivat olevan vastauksissaan yleisesti palkkaorientoituneempia muihin vastaajiin verrattuna. Tulevissa tutkimuksissa tulisi siis selvittää erikseen merivartiostojen, maarajavartiostojen ja vartiolentolaivueen työnantajakuva. Näitä voisi myös vertailla toisiinsa sekä Puolustusvoimiin.

Myös opintomenestyksen vaikutusta eri tekijöiden arvostamiseen tulisi vertailla. Tutkimusaineisto itsessään mahdollistaisi jo nyt vertailun erityisen lahjakkaiden ja vähemmän lahjakkaiden opiskelijoiden arvottamien tekijöiden välillä. Mikäli Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien tavoitteena on nimenomaan hyvin menestyvien opiskelijoiden rekrytoiminen, voitaisiin tällä perusteella työnantajakuva rakentaa nimenomaan hyvin menestyviä opiskelijoita houkuttelevaksi.

Yksi tämän tutkielman kannalta kiinnostava jatkokysymys olisi, vastasivatko kadettien mielikuvat todellisuutta ja toteutuivatko heidän odotuksensa. Esimerkiksi Tuomisto (2017) selvitti vastaavalla tavalla työnantajakuva ja työmotivaatiota rajavartijan peruskurssi 19. suorittaneilla rajavartijoilla. Tätä jatkotutkimustarvetta tukee myös upseeriliiton 2019 rajaupseereille tekemä jäsenkysely, jonka tulosten mukaan 85,0 % kyselyyn vastanneista rajaupseereista on joko hakenut tai ainakin harkinnut hakevansa toisen viraston tai työnantajan palvelukseen (Sotilasaikakauslehti 1/2020, 26-38). Näkökulmana tutkimuksessa

voisi siis olla Rajavartiolaitoksen työnantajakuva upseerien työhön sitoutumisen näkökulmasta.

Mahdollinen jatkoprojekti olisi laatia tämän tutkielman pohjalta viestintäsuunnitelma työnantajakuvan rakentamisesta sisältäen käytettävät mediat ja foorumit, vastuunjaon Rajavartiolaitoksen sisällä sekä medioissa jaettavan viestinnän keskeisimmän sisällön. Tämän tutkielman laajuus ei mahdollistanut viestintäsuunnitelmiin ja eri medioihin perehtymistä siinä laajuudessa, että tältä pohjalta olisi voitu laatia valmis viestintä- tai rekrytointisuunnitelma. Raja- ja merivartiokoulun henkilöstöosasto ja Maanpuolustuskorkeakoulun opintoasianosasto voivat kuitenkin hyödyntää tämän tutkielman tuloksia tulevilla rekrytointisuunnitelmissaan.

6.5 Lopuksi

Tutkimusprosessin aikana tutkija on päässyt perehtymään useisiin eri näkemyksiin ja käsityksiin työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusprosessi on myös antanut tutkijalle itselleen huomattavasti lisää näkökulmia tarkkailla työelämää ja henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tutkielmaa voidaan toivottavasti hyödyntää niin Rajavartiolaitoksen kuin Puolustusvoimienkin rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä.

Kuten jo tutkielman johdannossa todettiin, ovat työltä odotettavat tekijät kuluneiden vuosikymmenten saatossa muuttuneet ja tulevat muuttumaan myös jatkossa. Työntekijöiden ja työhakijoiden odotuksiin ja toiveisiin työstä ja työnantajasta vaikuttaa siis ympäröivä yhteiskunta sekä sen muutokset. Jo tämän tutkimusprosessin aikana yhteiskunnassa ehti tapahtua työelämää mahdollisesti mullistavia tapahtumia; tutkielman kirjoittaminen aloitettiin syksyllä 2018 ja tutkielmaa viimeisteltäessä huhtikuussa 2020 vallitsivat Suomessa coronavirusen johdosta voimaan asetetut poikkeusolot. Useat työnantajat lomauttivat työntekijöitä. yksityisen sektorin yritykset joutuivat sulkemaan oviaan. Yrittäjiä edustavat järjestöt ennustivat konkurssiaaltoja. Nouseeko esimerkiksi Rajavartiolaitoksen jo nyt selkeänä vahvuutena nähty vakituinen virka ja työpaikan varmuus entistä suurempaan arvoon koko yhteiskunnan mittakaavassa? Laskeeko esimerkiksi työtehtävien mielenkiintoisuuden ja monipuolisuuden merkitys työltä yleisesti odotettavista tekijöistä, kun työtä ei kaikilla aloilla välttämättä ole saatavissa? Organisaation työnantajakuva on siis yhteiskunnan muuttuessa jatkuvasti ajankohtainen aihe tutkittavaksi.

LÄHTEET

- Ahtiainen, H. 2004. Rajavartijoiden rekrytointi Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Ahtiainen, H. 2006. Rajavartiolaitos rekrytoi: nuori tule rajalle - rajavartijaksi. Pro gradu - tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Anttila, M. 2018. Rajavartijaksi hakevien mielikuvat rajavartijan työstä ja rajavartiolaitoksesta. Raja- ja merivartiokoulun julkaisusarja 3, Työpaperit 2/2018, Imatra.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijänä. WSOY, Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto. Talentum, Helsinki.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. WSOY, Juva.
- Cable, D. & Turban, D. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, pages 115–163. Copyright © 2001 by Elsevier Science Ltd.
- Collins, C. J., & Han, J. 2004. Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. Saatavilla [www-muodossa Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44) (viitattu 6.8.2019)
- Collins, C & Stevens, C 2002. The Relationship Between Early Recruitment - Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. Saatavilla [www-muodossa Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/43](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/43) (Viitattu 11.8.2019.)
- Creswell, J. 2014. Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, United States of America.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. 2004. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Pearson Education, Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä, Helsinki.
- Häyhä, L., Kailaheimo, S., Pulkka, A.-T. & Tuominen, J. 2015. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät sotatieteissä käyttäytymistieteiden näkökulmasta.
- Jaskari, P. 2004. Design managementista pk-yritysten kilpailukeino. Teoksessa Design Management - Yrityskuvan Johtaminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 6. Porvoo.
- Karvonen, E. 2005. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. HYY-yhtymä. Tammer-Paino, Tampere.
- Korpi, T. Laine, T. Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä Oy.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology. Volume 56, Issue 1, 75-102. Saatavilla www.muodossa.com/Research_Collection/Lee_Kong_Chian_School_Of_Business https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5667 (Viitattu 5.6.2019).
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Miettinen, J. 2012. Rajavartiolaitoksen työnantajakuva rajavartioiden rekrytinnin näkökulmasta. Esiupseerikurssin tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan käsitteen ja teorian muodostus. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.
- Pingle, S. & Sodhi, H. 2011. What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? Anvesha- A Journal of IES Management College and Research Centre, Mumbai. 4. pages 18-25. Saatavilla [www.muodossa.com/https://www.researchgate.net/publication/264764694_What_Makes_an_Attractive_Employer_Significant_Factors_from_Employee_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/264764694_What_Makes_an_Attractive_Employer_Significant_Factors_from_Employee_Perspective) (Viitattu 11.6.2019).
- Puolustusvoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu 2018. Sotatieteellisiin tutkintoihin johtavan koulutuksenrekrytointisuunnitelma 2018. AN21096, 3538/07.02.03/2017
- Puolustusvoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu 2018. 106. Kadetti- ja 89. merikadettikurssin aloitusvahvuudet. AP5758, 3521/12.01.01/2018.

Puolustusvoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu 2018. 105. Kadettikurssin ja 88. merikadettikurssin sotatieteiden kandidaatin opintojen toimeenpano. AO6923, 2481/12.01.00/2018

Puolustusvoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu 2017. 104. Kadettikurssin ja 87. merikadettikurssin sotatieteiden kandidaatin opintojen toimeenpano. AN10336, 1884/12.01.00/2017.

Puolustusvoimat 2019. Verkkotiedote 5.7.2019. Saatavilla [www-muodossa https://puolustusvoimat.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uudet-alokkaat-aloittavat-palveluks-2](https://puolustusvoimat.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uudet-alokkaat-aloittavat-palveluks-2) (Viitattu 3.4.2020).

Puolustusvoimat 2019. JSA-palkkataulukko 1.4.2019 lukien. VES 270151 ja 270157.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, Vantaa.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, Vantaa.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, Vantaa.

Rajavartiolaitos 2019. Niiralan rajatarkastusaseman työjärjestys 2019. RVLDno-2019-679.

Rajavartiolaitos 2019. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2027.

Rajavartiolaitos. 2019. Rajavartiolaitoksen palkkataulukko 1.4.2019 lukien. RVLDno-2019-416.

Rajavartiolaitos 2019. Vaalimaan rajavartioaseman työjärjestys. RVLDno-2019-1038.

Rajavartiolaitos 2017. Rajavartiolaitoksen strategia 2027.

Rajavartiolaitos 2015. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksen, palvelukseen ottaminen ja virkojen täyttäminen Rajavartiolaitoksessa. RVLPAK B.17. RVLDno/2015/43.

Rajavartiolaitos 2014. Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014-2023.

Rajavartiolaitos 2013. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022.

Rajavartiolaitos 2020. Verkkotiedote 6.1.2020. Saatavilla [www-muodossa https://www.raja.fi/pkr/tiedotteet_ja_tilastot/1/1/145_varusmiesta_astui_palvelukseen_pohjois-karjalan_rajavartioston_rajajaakarikomppaniaan_78759](https://www.raja.fi/pkr/tiedotteet_ja_tilastot/1/1/145_varusmiesta_astui_palvelukseen_pohjois-karjalan_rajavartioston_rajajaakarikomppaniaan_78759) (Viitattu 3.4.2020).

Rajavartiolaitos 2018. Verkkotiedote 20.12.2018. Saatavilla [www-muodossa https://www.raja.fi/lr/tiedotteet/1/0/lapin_rajavartiosto_kotiuttaa_tanaan_20_12_2018_varusmiehia_76764](https://www.raja.fi/lr/tiedotteet/1/0/lapin_rajavartiosto_kotiuttaa_tanaan_20_12_2018_varusmiehia_76764) (Viitattu 3.4.2020).

Rajavartiolaitos 2020. Verkkotiedote 14.1.2020. Saatavilla [www-muodossa https://www.raja.fi/rmvk/tiedotteet/1/0/muutoksia_raja_ja_merivartiokoulun_johdossa_rajavartijanperuskurssi_28_aloitti_opintonsa_erikoisrajajaakarikomppanian_14_erikoisrajajaakarikurssin_valintakoe_78811](https://www.raja.fi/rmvk/tiedotteet/1/0/muutoksia_raja_ja_merivartiokoulun_johdossa_rajavartijanperuskurssi_28_aloitti_opintonsa_erikoisrajajaakarikomppanian_14_erikoisrajajaakarikurssin_valintakoe_78811) (Viitattu 3.4.2020).

Salojärvi, S. 2009. Rekrytoinnin kokonaisuus. Teoksessa, Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3.

Sotilasaikakauslehti 1/2020. 2020. N:o 989. Upseeriliitto Ry.

Seppälä, J. 2019. Rajavartiolaitoksen esikunnan raja- ja meriosaston kansainvälisen yhteistyön yksikön luento 9.10.2019 Rajavartiolaitoksen esikunnassa. Aineisto tutkijan hallussa.

T Media, 2018. Luottamus & Maine. Tutkimusraportti. Materiaali tutkijan hallussa.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Alkuperäispainos 2002.

Tuomisto, M. 2017. Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva – rajavartijan peruskurssi 19:n käsityksiä työstään ja työnantajastaan. Pro gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Töttö, P. 2012. Paljonko on paljon? Luvuilla argumentoinnista laadullisessa tutkimuksessa. Bookwell, Jyväskylä.

LIITTEET

Liite 1. Kadeteille pidetty kysely.

Liite 2. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Rajavartiolaitoksen työnantajakuva

Olet aloittamassa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on kartoittaa kadettien käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana, sekä kadettien odotuksia työlle ja työnantajalle. Tutkimustulokset auttavat Rajavartiolaitosta upseerien rekrytoinnin kehittämisessä ja kohdentamisessa.

Tutkimusaineistosta ja lopullisesta tutkimusraportista ei voida tunnistaa yksittäisen vastaajaan henkilöllisyyttä. Kyselyn taustatiedoissa kysyttävää opiskelijanumeroa hyödynnetään aineistojen yhdistämiseen, mikäli tutkimusaineistoa halutaan täydentää myöhemmin toisella kyselykierroksella tai muulla aineistolla. Tutkijalla ei ole tiedossaan kyselyyn vastaajien opiskelijanumeroita. Kerättyä tutkimusaineistoa ei myöskään tulla luovuttamaan muiden Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen yksiköiden käyttöön ilman, että opiskelijanumero on hävitetty tutkimusaineistosta. Voit siis vastaajana luottaa siihen, että mikään osapuoli ei pysty yksilöimään henkilöllisyyttäsi vastauksista. (Mikäli et muista opiskelijanumeroasi tai se ei ole nyt sinulla saatavissa, jätä tämä kysymys tyhjäksi.)

Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan kadettien tämänhetkisiä käsityksiä, kokemuksia ja mielikuvia, joten onnistumisen kannalta on tärkeää, että tuot vastauksissa esille nimenomaan omat tämän hetkiset käsityksesi ja kokemuksesi.

Kyselyssä on kolme osiota. Ensimmäisessä osiossa kerätään osallistujien taustatietoja. Toinen osio muodostuu avoimista kysymyksistä liittyen odotuksiisi työstä ja työnantajasta. Kolmannessa osiossa on monivalintakysymyksiä työn ja työnantajan houkuttelevuuteen liittyvistä tekijöistä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-20 minuuttia. Mikäli jokin kysymys on mielestäsi epäselvä tai jokin muu asia tutkimuksessa askarruttaa, voit ottaa vapaasti yhteyttä sähköpostilla tai puhelimella. Kiitos vaivannäöstäsi jo etukäteen!

Mikko Sorasalmi
mikko.sorasalmi@raja.fi
p. 0295423080

1. Kirjoita kenttään opiskelijanumerosi.

2. Kotikuntani on

3. Oletko opiskellut tai työskennellyt turvallisuusalalla ennen kadettikurssia?

- ☐ Kyllä, missä / mitä?
- ☐ Ei

4. Onko sinulla ennen kadettikoulua muuta ammatillista tai korkeakoulututkintoa?

- ☐ Kyllä, mikä?
- ☐ Ei

5. Onko sinulla useamman vuoden työkokemusta joltakin alalta?

- ☐ Kyllä, miltä?
- ☐ Ei

6. Siviilisäät

- ☐ Naimaton
- ☐ Avo- / avioliitossa
- ☐ Eronnut
- ☐ Leski

7. Lapsia

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

8. Puolustushaarani on

- ☐ Maasotalinja

- ☐ Merisotalinja (Laivasto)
- ☐ Merisotalinja (Rannikko ja JOJÄ)
- ☐ Ilmasotalinja (Lentäjät, myös maavoimien HEKO)
- ☐ Ilmasotalinja (ilma-alustekninen)

9. Olen kadettikurssia

- ☐ 104.
- ☐ 105.
- ☐ 106.

10. Valitsemani aselaji / opintosuunta (HUOM! vain 104. kurssin kadetit vastaavat tähän)

- ☐ Jääkäri- ja panssarintorjunta
- ☐ Tiedustelu
- ☐ Kranaatinheitin
- ☐ Ilmatorjunta
- ☐ Pioneeri
- ☐ Huolto
- ☐ Viesti
- ☐ ELSO
- ☐ Tykistö
- ☐ Panssari
- ☐ Laivasto
- ☐ Rannikko / Merivoimien JOJÄ
- ☐ Maavoimat HEKO-tekkinen
- ☐ Ilmavoimat LEKO-tekkinen
- ☐ Rajavartio
- ☐ Rajavartio (huolto)
- ☐ Rajavartio (JOJÄ)
- ☐ Rajavartio (ilma-alustekninen)
- ☐ Merivartio

☐ Lentäjä

☐ Muu, mikä?

11. Mikäli tekisit nyt aselajivalintoja, missä järjestyksessä valitsisit? (1=kaikista mieluisin, 11=vähiten mieluisa. Laita kaikki järjestykseen, mutta kiinnitä erityistä huomiota kolmen mieluisimman järjestykseen)

	<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4
	<input type="radio"/> 5		<input type="radio"/> 5		<input type="radio"/> 5
Jääkäri - panssarintorjunta	<input type="radio"/> 6	Tiedustelu	<input type="radio"/> 6	Panssari	<input type="radio"/> 6
	<input type="radio"/> 7		<input type="radio"/> 7		<input type="radio"/> 7
	<input type="radio"/> 8		<input type="radio"/> 8		<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9		<input type="radio"/> 9		<input type="radio"/> 9
	<input type="radio"/> 10		<input type="radio"/> 10		<input type="radio"/> 10
	<input type="radio"/> 11		<input type="radio"/> 11		<input type="radio"/> 11
	<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4
	<input type="radio"/> 5		<input type="radio"/> 5		<input type="radio"/> 5
Kranaatinheitin	<input type="radio"/> 6	Pioneeri	<input type="radio"/> 6	Huolto	<input type="radio"/> 6
	<input type="radio"/> 7		<input type="radio"/> 7		<input type="radio"/> 7
	<input type="radio"/> 8		<input type="radio"/> 8		<input type="radio"/> 8
	<input type="radio"/> 9		<input type="radio"/> 9		<input type="radio"/> 9
	<input type="radio"/> 10		<input type="radio"/> 10		<input type="radio"/> 10
	<input type="radio"/> 11		<input type="radio"/> 11		<input type="radio"/> 11
	<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1		<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2		<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3		<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4		<input type="radio"/> 4

12. Mikäli tekisit nyt aselajivalintoja, missä järjestyksessä valitsisit? (1=kaikista mieluisin, 2=vähiten mieluisa. Rannikko ja JOJÄ eivät vastaa)

Laivasto	<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2
Merivartio	<input type="radio"/> 1
	<input type="radio"/> 2

13. Mikäli tekisit nyt aselajivalintoja, missä järjestyksessä valitsisit? (1=kaikista mieluisin, 3=vähiten mieluisa. Lentäjät ja ilmavoimien JOJÄ-linja eivät vastaa)

	<input type="radio"/> 1
Ilmavoimien lentotekninen opintosuunta	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Maavoimien helikopteriteknen opintosuunta	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Rajavartiolaitoksen ilma-alustekninen opintosuunta	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3

14. Kerro mitkä ovat tärkeimmät aselajivalintaasi vaikuttavat tekijät?

15. Kadettikurssilla tähän asti suoritettujen opintojeni keskiarvo on (HUOM! vain 104. ja 105. kadettikurssit vastaavat tähän. Mikäli et muista tarkasti, arvioi.)

- ☐ 1,00 - 1,49
- ☐ 1,50 - 1,99
- ☐ 2,00 - 2,49
- ☐ 2,50 - 2,99
- ☐ 3,00 - 3,49
- ☐ 3,50 - 3,99
- ☐ 4,00 - 4,49
- ☐ 4,50 - 5,00

16. Missä joukko-osastossa suoritit varusmiespalveluksen?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Jääkäriprikaati | <input type="radio"/> Kaartin
jääkäriyrykmentti |
| <input type="radio"/> Kainuun prikaati | <input type="radio"/> Karjalan prikaati |
| <input type="radio"/> Maasotakoulu (Lappeenranta) | <input type="radio"/> Maasotakoulu
(Hamina) |
| <input type="radio"/> Panssariprikaati | <input type="radio"/> Porin prikaati |
| <input type="radio"/> Utin jääkäriyrykmentti | <input type="radio"/> Merisotakoulu |
| <input type="radio"/> Rannikkolaivasto | <input type="radio"/> Rannikkoprikaati |
| <input type="radio"/> Uudenmaan prikaati | <input type="radio"/> Ilmasotakoulu |
| <input type="radio"/> Karjalan lennosto | <input type="radio"/> Lapin lennosto |
| <input type="radio"/> Satakunnan lennosto | <input type="radio"/> Lapin
rajavartiosto |
| <input type="radio"/> Pohjois-Karjalan rajavartiosto | <input type="radio"/> Raja- ja
Merivartiokoulu |
| <input type="radio"/> Muu, mikä? | |

17. Missä aselajissa palvelit varusmiehenä? (Laita varsinainen joukkotyyppi missä palvelit. Esim. Tiedustelutulenjohtaja = Tiedustelu)

- ☐ Jääkäri- ja panssarintorjunta

- ☐ Tiedustelu
- ☐ Kranaatinheitin
- ☐ Ilmatorjunta
- ☐ Pioneeri
- ☐ Huolto
- ☐ Viesti
- ☐ ELSO
- ☐ Tykistö
- ☐ Panssari
- ☐ Laivasto
- ☐ Rannikko
- ☐ Rajavartio
- ☐ Erikoisjoukko (LJK, SUK, ERIKRJK)
- ☐ Lentäjä
- ☐ Muu, mikä?

18. Oletko toiminut sopimussotilaana?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

19. Missä joukko-osastoissa olit sopimussotilaana?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Jääkäriprikaati | <input type="radio"/> Kaartin jääkäriyrykmentti |
| <input type="radio"/> Kainuun prikaati | <input type="radio"/> Karjalan prikaati |
| <input type="radio"/> Maasotakoulu (Lappeenranta) | <input type="radio"/> Maasotakoulu (Hamina) |
| <input type="radio"/> Panssariprikaati | <input type="radio"/> Porin prikaati |
| <input type="radio"/> Utin jääkäriyrykmentti | <input type="radio"/> Merisotakoulu |
| <input type="radio"/> Rannikkolaivasto | <input type="radio"/> Rannikkoprikaati |
| <input type="radio"/> Uudenmaan prikaati | <input type="radio"/> Ilmasotakoulu |
| <input type="radio"/> Karjalan lennosto | <input type="radio"/> Lapin lennosto |
| <input type="radio"/> Satakunnan lennosto | <input type="radio"/> Lapin rajavartiosto |

☐ Pohjois-Karjalan rajavartiosto

☐ Raja- ja Merivartiokoulu

☐ Erikoisjoukkokurssi, mikä?

☐ Muu, mikä?

20. Mitä asioita pidät itsellesi tärkeänä tulevassa työssäsi ja työnantajassasi? (Kerro muutamalla lauseella tai luettele)

21. Mitkä ovat mielestäsi Rajavartiolaitoksen vahvuudet työnantajana? (Kerro muutamalla lauseella tai luettele asioita)

22. Mitkä ovat mielestäsi Rajavartiolaitoksen heikkoudet työnantajana? (Kerro muutamalla lauseella tai luettele)

23. Mielestäni houkuttelevampi työnantaja on

☐ Rajavartiolaitos, koska

☐ Puolustusvoimat, koska

24. Miten tärkeänä pidät alla lueteltuja tekijöitä tulevassa työssäsi ja työnantajassa?

	1 = Ei ollenkaan tärkeä	2	3	4	5 = Erittäin tärkeä
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien haastavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteen / palveluspaikkojen maantieteellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alhainen eläkeikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työskentelyolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiiri ja työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn luontaisedut (esim. lainattavat kiinteistöt, urheilupaikat, ym...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tulevaisuuden näkymät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus saada kansainvälistä työkokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine muun yhteiskunnan keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matala byrokratia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Miten kilpailukykyisenä työntajana näet Rajavartiolaitoksen alla olevien tekijöiden suhteen suomalaisilla työmarkkinoilla?

	1= Ei ollenkaan kilpailukykyinen	2	3	4	5= Erittäin kilpailukykyinen
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien haastavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteen / palveluspaikkojen maantieteellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alhainen eläkeikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työskentelyolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiiri ja työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn luontaisedut (esim. lainattavat kiinteistöt, urheilupaikat, ym...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tulevaisuuden näkömät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus saada kansainvälistä työkokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine muun yhteiskunnan keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1= Ei ollenkaan kilpailukykyinen	2	3	4	5= Erittäin kilpailukykyinen
Työnantajan joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matala byrokratia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri (miten voimakkaasti ilmenee muihin työnantajiin verrattuna. 5=ilmenee voimakkaasti. 1=ei ilmene voimakkaasti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Ovatko edellisissä kysymyksessä luetellut työhön ja työnantajaan liittyvät tekijät näkemyksesi mukaan paremmin järjestetty Rajavartiolaitoksessa vai Puolustusvoimissa?

	Rajavartiolaitoksessa	Yhtä hyvin / En osaa sanoa	Puolustusvoimissa
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien haastavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteen / palveluspaikkojen maantieteellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alhainen eläkeikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työskentelyolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri ja työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn luontaisedut (esim. lainattavat kiinteistöt, urheilupaikat, ym...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tulevaisuuden näkymät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus saada kansainvälistä työkokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Rajavartiolaitoksessa	Yhtä hyvin / En osaa sanoa	Puolustusvoimissa
Työnantajan maine työntekijöiden keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnet, että tekemäsi työ on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine muun yhteiskunnan keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan innovatiivisuus ja kyky uudistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matala byrokratia (kummassa organisaatiossa byrokratiaa esiintyy vähemmän?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotilaallinen organisaatiokulttuuri (kummassa organisaatiossa esiintyy voimakkaammin?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Arvioi, miten hyvin seuraavat Rajavartiolaitosta koskevat väitteet pitävät mielestäsi paikkansa.

	1, Täysin eri mieltä	2	3	4,	5, Täysin samaa mieltä
Rajavartiolaitos on mielestäni hyvä työnantaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on houkuttelevampi työnantaja kuin Puolustusvoimat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on arvostettu työnantaja työntekijöidensä keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on arvostettu ja hyvämaineinen turvallisuusviranomaisen muun yhteiskunnan keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos vaikuttaa organisaatiokulttuuriltaan houkuttelevamalta työpaikalta kuin Puolustusvoimat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1, Täysin eri mieltä	2	3	4,	5, Täysin samaa mieltä
Olen saanut riittävästi tietoa Rajavartiolaitoksen työtehtävistä ja niiden erosta Puolustusvoimien tarjoamiin tehtäviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos toimii avoimesti ja läpinäkyvästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos toimii oikein ja vastuullisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Mistä olet saanut tietoa upseeriksi hakeutumisesta Rajavartiolaitokseen?

- ☐ Lehti-ilmoituksesta
- ☐ Radiosta
- ☐ Internetistä
- ☐ Messuilta
- ☐ Sukulaiselta/tuttavalta
- ☐ Varusmiespalveluksessa Puolustusvoimissa
- ☐ Varusmiespalveluksessa Rajavartiolaitoksessa
- ☐ Kurssikavereilta kadettikurssin aikana
- ☐ Kadettikurssin aikana opettajilta tai luennoilta
- ☐ Kadettikurssin aikana pidetyistä aselaji-infoista
- ☐ Muualta, mistä?

29. Mikä tai mitkä edellisessä kysymyksessä mainituista lähteistä / kanavista on vaikuttanut eniten käsityksiisi Rajavartiolaitoksesta ja miksi?

30. Miten Rajavartiolaitos voisi mielestäsi kehittää upseereiden rekrytointia?

(Ennen kadettikurssia tai kadettikurssin aikana?)

[illegible]

[illegible]

1	Vastaukset /TÄRKEÄÄ TYÖSSÄ - SOSIAALISET	työkaverit	vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen	Työilmapiiri	Suhteet esimiehiin	arvostus (sisäinen)	arvostus (ulkoinen)
2	MÄÄRÄ	60	25	91	16	1	1
3	Luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta						
4	Hyvä työilmapiiri. Mieleinen sijainti						
5	-Luotettavuus-Ammattitaito-Monipuolisuus-Kansainvälisyys						
6	Työporukkaa						
7	- Oikeudenmukainen- Esimerkillinen						
8	Työpaikan vakaus, ei suurta äkillisen siirron riskiä. Mielekästä tekemistä.						
9	Hyvä työympäristö, mielenkiintoinen työ ja urakehitys.						
10	Mielenkiintoinen työ jossa ei kahta samanlaista päivää						
11	Hyvä työympäristö, selkeät työtehtävät ja mahdollinen tuki apua tarvittaessa. Tärkeää työssä on oma asennoitumiseni ja vastuun kantaminen.						
12	Hyvä työilmapiiri, mielenkiintoiset työtehtävät.						
13	-Mielenkiintoinen työnkuva-Varma työpaikka pitkäksi ajaksi-Hyvä palkka jo varhaisessa vaiheessa						
14	Haluan kouluttaa varusmiehiä. Haluan ylläpitää mielikuvaa itsestäni sotilaana, eli haluan jalkaväkeen.						
15	Vakituinen työ ja mielekkäät työtehtävät						
16	- Työtehtävien monipuolisuus- Esimiehen lähestyttävyyys ja luottamus esimieheen.						
17	-joustavuus						
18	Palvelupaikan sijaintiTyö, missä jaksaa seuraavat vuodet->ei jumalatonta ryynnäämistäYlenemismahdollisuudet->ei 70% varmaa ikikandin nakkia						
19	Mielenkiintoiset tehtävät, palkkaus.						
20	Työyhteisö, työtehtävät, perheen sovittaminen	arkeen					
21	Mielekkyyys.						
22	Työn mielekkyyys, urakehitys, vaatavuus						
23	Hyvä palkka ja mielenkiintoinen työnkuva sekä vauhti ja vaaralliset tilanteet						
24	Tehtävien monipuolisuusMahdollisuus soveltaa hieman						
25	Mielekäs työnkuva, työpaikan sijainti sekä työkaverit.						
26	MielenkiintoisuusHyvä henki						
27	Tiedän urakehityksen, eikä ole yllättäviä käänteitä						
28	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn, työaikaan, työpaikkaan ja tehtäviin. Hyvä työympäristö ja työkaverit.						
29	-Mielenkiintoinen työ-Pääsee haastamaan ja kehittämään itseään						
30	sijainti, ilmapiiri, työtehtävien laatu						
31	Varma työpaikka, mielenkiintoinen työ, kilpailukykyinen palkka						
32	Joustavuus ja hyvä yhteishenki						
33	Teen mistä olen unelmoinut, työ on mielenkiintoista, työnantaja vakaa						
34	Monipuoliset mahdollisuudet yhden organisaation sisällä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan/tehtäväkenttään						
35	Työn mielekkyyys ja työpaikan varmuus. Monipuoliset tehtävät.						
36	Selkeät työajat, monipuoliset tehtävät, haasteellisuus, itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen						
37	Selkeä urakehitys, monipuolinen työnkuva.						

Vastaukset /TÄRKEÄÄ TYÖSSÄ - INSTRUMENTAALISET							
1		Työpaikkeen pysyvyys	työsuhteet	palkka	sijainti	työajat	eläke
2	MÄÄRÄ	7	1	24	40	15	0
3	Luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta						
4	Hyvä työilmapiiri. Mieleinen sijainti						
5	-Luotettavuus-Ammattitaito-Monipuolisuus-Kansainvälisyys						
6	Työporukkaa						
7	- Oikeudenmukainen- Esimerkillinen						
8	Työpaikan vakaus, ei suurta äkillisen siirron riskiä. Mielekästä tekemistä.						
9	Hyvä työympäristö, mielenkiintoinen työ ja urakehitys.						
10	Mielenkiintoinen työ jossa ei kahta samanlaista päivää						
11	Hyvä työympäristö, selkeät työtehtävät ja mahdollinen tuki apua tarvittaessa. Tärkeää työssä on oma asennoitumiseni ja vastuun kantaminen.						
12	Hyvä työilmapiiri, mielenkiintoiset työtehtävät.						
13	-Mielenkiintoinen työnkuva-Varma työpaikka pitkäksi ajaksi-Hyvä palkka jo varhaisessa vaiheessa						
14	Haluun kouluttaa varusmiehiä. Haluan ylläpitää mielikuvaa itsestäni sotilaana, eli haluan jalkaväkeen.						
15	Vakituinen työ ja mielekkäät työtehtävät						
16	- Työtehtävien monipuolisuus- Esimiehen lähestyttävyyys ja luottamus esimieheen.						
17	-joustavuus						
18	Palveluspaikan sijaintiTyö, missä jaksaa seuraavat vuodet->ei jumalatonta ryynnäämistäYlenemismahdollisuudet->ei 70% varmaa ikäandin nakkia						
19	Mielenkiintoiset tehtävät, palkkaus.						
20	Työyhteisö, työtehtävät, perheen sovittaminen arkeen						
21	Mielekkyyys.						
22	Työn mielekkyyys, urakehitys, vaatavuus						
23	Hyvä palkka ja mielenkiintoinen työnkuva sekä vauhti ja vaaralliset tilanteet						
24	Tehtävien monipuolisuusMahdollisuus soveltaa hieman						
25	Mielekäs työnkuva, työpaikan sijainti sekä työkaverit.						
26	MielenkiintoisuusHyvä henki						
27	Tiedän urakehityksen, eikä ole yllättäviä käännteitä						
28	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn, työaikaan, työpaikkaan ja tehtäviin. Hyvä työympäristö ja työkaverit.						
29	-Mielenkiintoinen työ-Pääsee haastamaan ja kehittämään itseään						
30	sijainti, ilmapiiri, työtehtävien laatu						
31	Varma työpaikka, mielenkiintoinen työ, kilpailukykyinen palkka						
32	Joustavuus ja hyvä yhteishenki						
33	Teen mistä olen unelmoinut, työ on mielenkiintoista, työnantaja vakaa						
34	Monipuoliset mahdollisuudet yhden organisaation sisällä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan/tehtäväkenttään						
35	Työn mielekkyyys ja työpaikan varmuus. Monipuoliset tehtävät.						
36	Selkeät työajat, monipuoliset tehtävät, haasteellisuus, itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen						
37	Selkeä urakehitys, monipuolinen työnkuva.						

Vastaukset /TÄRKEÄÄ		Työnantajan arvot		Yhteiskunnallinen vaikutus		Luotettavuus, vastuullisuus		Byrokratia		Joustavuus		Innovatiivisuus		Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	
1	TYÖSSÄ - SYMBOLISET	26	3	2	0	8	11	0	23	1	12				
2	MÄÄRÄ														
3	Luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta														
4	Hyvä työilmapiiri. Mieleinen sijainti														
5	-Luotettavuus-Ammattitaito-Monipuolisuus-Kansainvälisyys														
6	Työporukkaa														
7	- Oikeudenmukainen- Esimerkillinen														
8	Työpaikan vakaus, ei suurta äkillisen siirron riskiä. Mielekästä tekemistä.														
9	Hyvä työympäristö, mielenkiintoinen työ ja urakehitys.														
10	Mielnekiintoinen työ jossa ei kahta samanlaista päivää														
11	Hyvä työympäristö, selkeät työtehtävät ja mahdollinen tuki apua tarvittaessa. Tärkeää työssä on oma asennoitumiseni ja vastuun kantaminen.														
12	Hyvä työilmapiiri, mielenkiintoiset työtehtävät.														
13	-Mielenkiintoinen työnkuva-Varma työpaikka pitkäksi ajaksi-Hyvä palkka jo varhaisessa vaiheessa														
14	Haluun kouluttaa varusmiehiä. Haluan ylläpitää mielikuvaa itsestäni sotilaana, eli haluan jalkaväkeen.														
15	Vakituinen työ ja mielekkäät työtehtävät														
16	- Työtehtävien monipuolisuus- Esimiehen lähestyttävyyys ja luottamus esimieheen.														
17	-joustavuus														
18	Palveluspaikan sijaintiTyö, missä jaksaa seuraavat vuodet->ei jumalatonta ryynnäämistäYlenemismahdollisuudet->ei 70% varmaa ikikandin nakkia														
19	Mielenkiintoiset tehtävät, palkkaus.														
20	Työyhteisö, työtehtävät, perheen sovittaminen arkeen														
21	Mielekkyyys.														
22	Työn mielekkyyys, urakehitys, vaatavuus														
23	Hyvä palkka ja mielenkiintoinen työnkuva sekä vauhti ja vaaralliset tilanteet														
24	Tehtävien monipuolisuusMahdollisuus soveltaa hieman														
25	Mielekäs työnkuva, työpaikan sijainti sekä työkaverit.														
26	MielenkiintoisuusHyvä henki														
27	Tiedän urakehityksen, eikä ole yllättäviä käännteitä														
28	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn, työaikaan, työpaikkaan ja tehtäviin. Hyvä työympäristö ja työkaverit.														
29	-Mielenkiintoinen työ-Pääsee haastamaan ja kehittämään itseään														
30	sijainti, ilmapiiri, työtehtävien laatu														
31	Varma työpaikka, mielenkiintoinen työ, kilpailukykyinen palkka														
32	Joustavuus ja hyvä yhteishenki														
33	Teen mistä olen unelmoinut, työ on mielenkiintoista, työnantaja vakaa														
34	Monipuoliset mahdollisuudet yhden organisaation sisällä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan/tehtäväkenttään														
35	Työn mielekkyyys ja työpaikan varmuus. Monipuoliset tehtävät.														
36	Selkeät työajat, monipuoliset tehtävät, haasteellisuus, itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen														
37	Selkeä urakehitys, monipuolinen työnkuva.														